



Vigilada Mineducación

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN AGENTE  
COMERCIAL INTERNACIONAL PARA EL MERCADO BILATERAL DE *FOOD  
SERVICE*, DIRIGIDO AL SECTOR INSTITUCIONAL ENTRE PANAMÁ, ECUADOR,  
PERÚ Y ESTADOS UNIDOS

JUAN DAVID URIBE TORO

Trabajo de grado

Asesor temático  
Francisco Javier Salazar Gómez  
MGP – MBA – ESIG

Asesora metodológica  
Beatriz Amparo Uribe de Correa  
Magíster en Ciencias de la Administración

Universidad EAFIT  
Maestría en Administración de Negocios MBA  
Medellín  
2022

## Contenido

	Pág.
Resumen .....	<b>9</b>
Abstract.....	<b>11</b>
Introducción.....	<b>13</b>
1. Capítulo I. Generalidades de la investigación.....	<i>jError! Marcador no definido.</i>
1.1. Descripción del problema.....	15
1.2. Justificación.....	18
1.3. Objetivos .....	21
1.3.1. Objetivo general .....	21
1.3.2. Objetivos específicos.....	21
1.4. Metodología.....	31
2. Capítulo II. Marco teórico y conceptual.....	<b>23</b>
2.1. Proyecto .....	23
2.2. Estudio de prefactibilidad .....	24
2.3. Estudio del entorno y del sector .....	25
2.4. Estudio técnico .....	25
2.5. Estudio administrativo y organizacional .....	26
2.6. Estudio legal .....	26
2.7. Evaluación financiera .....	27
2.8. Comercio internacional .....	27
2.9. Tránsito aduanero.....	28
2.10. Cabotaje.....	30
2.11. Transbordo.....	30

3. Capítulo III. Resultados.....	<i>jError! Marcador no definido.</i>
3.1. Estudio del entorno y del sector .....	37
3.1.1. Político .....	37
3.1.2. Económico .....	38
3.1.3. Social .....	39
3.1.4. Tecnológico .....	40
3.1.5. Ecológico .....	42
3.1.6. Legal.....	43
3.2. Estudio de mercado .....	45
3.2.1. Productos.....	45
3.2.2. Plaza.....	48
3.2.3. Proyecciones de venta y Portafolio de servicios .....	50
3.2.4. Plan de campañas promocionales .....	52
3.2.5. Estrategia de promoción .....	54
3.3. Estudio técnico .....	58
3.3.1. Localización .....	58
3.3.2. Tamaño.....	60
3.4. Estudio administrativo y organizacional .....	68
3.4.1. Estructura del organigrama .....	68
3.4.2. Cargos y perfiles .....	69
3.5. Estudio Legal.....	75
3.5.1. Aspectos tributarios .....	80
3.6. Evaluación financiera .....	81

3.6.1. Escenario probable.....	82
3.6.2. Escenario pesimista .....	86
3.6.3. Escenario optimista .....	88
4. Capítulo IV. Conclusiones .....	<b>92</b>
5. Capítulo V. Recomendaciones .....	<i>jError! Marcador no definido.</i>
Referencias .....	<b>93</b>

## Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Proyección de venta del primer y segundo Año.....	50
Tabla 2. Proyección de venta del tercer y cuarto año.....	51
Tabla 3. Proyección de venta del quinto año .....	52
Tabla 4. Inversión proyectada a cinco años .....	52
Tabla 5. Inversión en estrategia de promoción .....	54
Tabla 6. Inversión en eventos corporativos .....	56
Tabla 7. Inversión en la estructura comercial.....	56
Tabla 8. Inversión en las instalaciones Coworking NOI.....	61
Tabla 9. Inversión en el <i>renting</i> tecnológico.....	61
Tabla 10. Perfil ocupacional del asesor comercial .....	70
Tabla 11. Funciones y responsabilidades del asesor comercial .....	71
Tabla 12. Autonomía del asesor comercial.....	72
Tabla 13. Indicadores de gestión del asesor comercial.....	73
Tabla 14. Requisitos de formación, conocimiento y experiencia del asesor comercial.	74
Tabla 15. Perfil ocupacional del contador externo.....	74
Tabla 16. Proyección de ingresos .....	82
Tabla 17. Proyección de costos .....	83
Tabla 18. Proyección de gastos .....	83
Tabla 19. Inversión de capital .....	84
Tabla 20. Flujo de crédito .....	85
Tabla 21. Flujo de caja del proyecto.....	85

Tabla 22. Flujo de caja del inversionista .....	86
Tabla 23. Flujo de caja proyectado .....	87
Tabla 24. Flujo de caja con financiación .....	88
Tabla 25. Flujo de caja sin financiación .....	89
Tabla 26. Flujo de caja con financiación .....	89
Tabla 27. Balanza comercial en Colombia, 2020 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Macro localización .....	58
Figura 2. Ubicación de B-ConeXtion en Colombia y Antioquia .....	59
Figura 3. Ubicación de B-ConeXtion en Medellín.....	60
Figura 4. Instalaciones de B-ConeXtion .....	62
Figura 5. Sala de reuniones de B-ConeXtion.....	63
Figura 6. Flujograma de actividades de <i>Link Commercial</i> .....	64
Figura 7. Flujograma de actividades de <i>Advance Commercial</i> .....	65
Figura 8. Flujograma de actividades de <i>Sales Commercial</i> .....	66
Figura 9. Flujograma de actividades de Consultoría Comercial.....	67
Figura 10. Flujograma de actividades de <i>All In Commercial</i> .....	67
Figura 11. Organigrama B-ConeXtion .....	69
Figura 12. Alianza logística de transporte <i>courier</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 13. Modelo logístico.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## Lista de Gráficas

Pág.

Gráfica 1. Logística en el comercio exterior ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfica 2. Facilitación del comercio ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfica 3. Acuerdos comerciales América Latina ..... **¡Error! Marcador no definido.**

## Resumen

Este es un estudio de prefactibilidad, cuyo objetivo es la creación de una agencia comercial, Business ConeXtion, una compañía especializada y focalizada en un nicho específico de mercado, al que se denominará canal institucional. La metodología implementada y utilizada parte del estudio y del conocimiento del mercado en el canal institucional y sus necesidades desde el punto de vista comercial (clientes finales, distribuidores, gerentes generales de compañías), recopilados y basados en la experiencia comercial durante los últimos 25 años en compañías locales e internacionales, en diferentes sectores como alimentos, industrias químicas, consultorías y acompañamientos comerciales y estratégicos de negocios. La motivación de realizar este estudio nace del deseo de crear una agencia especializada en un nicho de mercado especializado en el canal institucional. Los últimos acontecimientos mundiales desde el punto de vista económicos, situación de pandemia COVID-19, crisis de abastecimientos en materias primas, sobre costos de las operaciones, complejidades logísticas, disrupción en el modelo de atención a clientes por la incursión de nuevas tecnologías, las restricciones de compradores en relacionamiento *Face To Face* con los oferentes del mercado en las diferentes industrias, hacen replantear los modelos de negocios actuales en las organizaciones, reevaluar los mercados, los clientes, los proveedores, los modelos de atención y captación de nuevos clientes, así como la reconfiguración de sus negocios. Basados en estas complejidades encontramos una oportunidad en Business ConeXtion, donde su mayor aporte será el acompañamiento comercial y estratégico en el replanteamiento

de los negocios. Como conclusión, los resultados que se obtienen en este estudio y conocimiento expuesto, desde el punto de vista de investigación de mercados y análisis financiero, vislumbran una oportunidad de negocio promisorio y especializado en un nicho de mercado, dado que para las grandes industrias dificulta el entendimiento de este negocio por sus complejidades de atención y baja especialización de los proveedores para la atención de esta industria.

**Palabras clave:** Prefactibilidad, agencia comercial, canal institucional, Business ConeXtion.

## **Abstract**

This pre-feasibility study, whose objective is the creation of a commercial agency, Business ConeXtion, will be a specialized company focused on a specific market niche, which will be called an institutional channel. The methodology implemented and used is based on the study and knowledge of the market in the institutional channel and its needs from the commercial point of view (end customers, distributors, general managers of companies) compiled and based on the commercial experience during the last 25 years in local and international companies, in different sectors such as food, chemical industries, consultancies and commercial and strategic business accompaniments. The motivation to carry out this study stems from the desire to create an agency specializing in a specialized market niche in the institutional channel. The latest world events from the economic point of view, the Covid-19 pandemic situation, the supply crisis in raw materials, the costs of operations, logistical complexities, the disruption in the customer service model due to the incursion of new technologies, the buyers' restrictions on face-to-face relationships with market providers in different industries, make them rethink current business models in organizations, reevaluate markets, customers, suppliers, service models and attract new customers, reconfiguration of their businesses. Based on these complexities, we found an opportunity in Business ConeXtion, where its greatest contribution will be commercial and strategic support in business rethinking. In conclusion, the results obtained in this study and exposed knowledge, from the point of view of market research and financial analysis, glimpse a promising and specialized business opportunity in a market niche,

which for large industries makes it difficult to understand of this business due to its complexities of attention and low specialization of the providers for the attention of this industry.

**Keywords:** Pre-feasibility, commercial agency, institutional channel, Business ConeXtion.

## 1. Introducción

En este proyecto se expondrá las oportunidades de pre factibilidad en la creación de la compañía Business ConeXtion, que, en pocas palabras, tiene como objetivo la conexión de negocios locales e internacionales con un enfoque netamente comercial para el canal de *food service* e industrias de alimentos.

Se propone la creación de cinco productos en la agencia comercial: *Link Commercial*, *Advance Commercial*, *Sales Commercial*, *All In Commercial*, Consultoría Comercial y *B&S Comercial*, con una propuesta de valor en cada uno de los portafolios, para las diferentes industrias, desde el acompañamiento hasta el desarrollo de los negocios. Igualmente podrán aparecer nuevas formas de interacción con la industria, como es la exploración de la comercialización y “distribución de servicios” a través de plataformas digitales bajo el modelo de *dropshipping*, que simplifiquen la prestación y especialización de la oferta de servicios al mercado, con métricas de evaluación previas de los diferentes proveedores de servicios especializados que posean alta tecnología y diferenciación del servicio prestado y seguimiento en la post venta. Esta última opción no se describe en el proyecto: una vez puesto en marcha se analizará y estudiará la factibilidad.

Business ConeXtion nace del conocimiento y entendimiento del mercado institucional, los vínculos con la industria y relacionamiento comercial con el mercado, donde el objetivo es aportar al desarrollo económico de este segmento, mejorando las competencias gerenciales de las empresas desde el punto de vista estratégico, y al

cómo enfrentarse a este nicho de mercado, cada vez más especializado con un entorno desafiante en el modelo de atención y diferenciación.

El enfoque y orden inicial del proyecto se centrará en la prestación de los servicios basados en conocimiento, específicamente en la consultoría y *advance commercial* donde potenciamos los vínculos y relacionamientos comerciales entre compañías locales e internacionales.

## 2. Caso de estudio

### Descripción del problema

La devaluación del peso colombiano, que en 2021 alcanzó el 11,59% (Forbes, 2021), como consecuencia de distintos factores como la reforma tributaria, la crisis social y política, la pandemia, la caída del petróleo, escasez de materias primas e ingresos de suministros para muchos sectores económicos, son datos relevantes que demuestran el impacto económico favorable (exportación) para otros países, y desfavorable (importación) para Colombia. Algunas industrias ven la oportunidad y atractividad de la expansión de mercados internacionales; uno de los sectores que pueden potenciar y que ayuda en la internacionalización de Mipymes en Colombia es el portafolio para el sector *food service* o mercado institucional, el cual puede aprovechar los niveles de revaluación del dólar frente al peso colombiano para rentabilizar las exportaciones de productos alimenticios y suministros a los diferentes mercados mencionados inicialmente.

Por su geografía, la capacidad productora del país incrementa las posibilidades de atender este mercado de manera internacional, ya que, con la amplia gama de productos, puede llegarse a múltiples sectores, dentro de ellos, el foco establecido para este anteproyecto, el sector institucional especializado (hotelería y turismo, restaurantes, industrias de alimentos, entre otros).

Por lo anterior, se requiere realizar un estudio de prefactibilidad para la creación de un agente comercial internacional para el mercado bilateral de *food service* entre fabricantes locales e internacionales [Panamá, Ecuador, Perú y Estados Unidos (Florida)] para comprender las oportunidades de tener una representación comercial bajo la figura de agente o bróker especializado para la expansión de mercados. Igualmente es pertinente identificar los actores existentes que prestan servicios especializados para el segmento de *food services* que suplen esta necesidad en mercados específicos.

Uno de los actores principales que hacen posible la cobertura internacional de los *food services* es el agente comercial internacional, “bróker”. Esta figura se encarga de, a través de su modelo de negocio, poner en contacto a los interesados en llevar sus productos o servicios a una locación internacional. Este bróker hace las veces de intermediario y genera utilidades propias por realizar el contacto, negociación, cierre, entre otras fases comerciales que logren el abastecimiento o aprovisionamiento de sectores económicos.

Con todo esto se plantea una intención de diseñar un modelo de negocio que solucione la ausencia de un bróker específico y especializado para el mercado institucional, que conecte latitudes en América Latina y Estados Unidos. Para la realización de este estudio se tendrán en cuenta aspectos metodológicos que enmarcan el desarrollo del proyecto, como son la forma de investigar o la dirección de la misma; es decir, identificar el norte del proyecto y su esencia. En este orden se identifican temas como emprendimiento, estudios de prefactibilidad, estudios de

mercado y formulación de proyectos, con el fin de identificar la mejor alternativa de desarrollo metodológico.

Es así como identificando el ADN del proyecto se declina por la realización de un estudio de prefactibilidad, cuyo objetivo metodológico es el de proporcionar a las personas unas herramientas y bases sólidas para determinar la factibilidad de los proyectos mediante la utilización y aplicación de los estudios previos necesarios que ayudan a la toma de decisiones en la implementación de proyectos (Echeverría, 2017).

### **3. Justificación**

La poca especialización y entendimiento de agentes comerciales o brókeres en el mercado institucional evidencia una oportunidad para la creación de una compañía que tenga todo el conocimiento y experiencia del mercado local y que facilite la llegada rápida y oportuna a través de canales de comercialización institucional a compañías productoras de alimentos, materias primas o servicios.

Con más de 20 años de experiencia y experticia en el mercado institucional, tanto local como internacional, gerenciando compañías de alimentos y productos químicos, se evidencia una oportunidad de especializar y focalizar en el segmento institucional bajo una figura de bróker o agente comercial en representación de empresas que cuenten con un portafolio para este segmento; el objetivo sería facilitar el ingreso o expansión comercial de compañías que estén con la capacidad y deseo de exportar, pero que tienen barreras y poco entendimiento de este negocio. Basados en el conocimiento, relacionamiento y entendimiento de las diferentes categorías del portafolio y necesidad de clientes institucionales, se podrán identificar jugadores internacionales que quieran desarrollar el mercado colombiano y desconozcan las oportunidades comerciales y canales de comercialización y viceversa.

La problemática a resolver es la penetración del mercado en los debidos canales y tipología de clientes del canal, permitiendo un tema de diferenciación y desarrollo de categorías que posiblemente no existan en Colombia ni en el ámbito internacional.

La metodología para identificar las oportunidades de desarrollo comercial bajo la figura de agente o bróker, será a través del intercambio y conocimiento de negocios en ferias, referidos, prospectos o compañías que deseen desarrollar marcas o expansión de categorías de productos bajo la necesidad del segmento.

La reflexión que haríamos a los empresarios y Pymes colombianas, es: ¿cómo potenciar y crecer en medio de esta compleja situación? ¿Cómo recuperar sus estados financieros y pérdida de valor, frente a esta contracción de mercado local?

El complejo panorama actual genera oportunidades de ver en el mercado internacional nuevos mercados, aprovechar la tasa de cambio, concentrarnos en países con alta dependencia y relevancia del PIB del sector turismo; es acá donde queremos conocer cuál es el rol de los brókeres, cual es el grado de especialización que existe, cuál sería la oportunidad para que los empresarios encontraran todo el soporte y relacionamiento comercial a través de una empresa orientada en la búsqueda de nuevos negocios para el mercado institucional entre estos países: Panamá, Ecuador, Perú, Estados Unidos (Florida) y Colombia.

Se trata de entender las principales funciones del bróker para la puesta en marcha de una compañía especializada y focalizada en el segmento institucional que beneficie a los fabricantes locales y promueva el intercambio comercial entre mercados con alta especialización, bien sea con productos tangibles o intangibles, con alto valor agregado.

Luego del impacto generado por la pandemia del COVID-19, resulta interesante y relevante aprovechar la dinamización de la economía colombiana luego de atravesar

por los momentos más difíciles, económicamente hablando, donde al pasar por este bache existen oportunidades de creación de empresas.

## 4. Objetivos

### 4.1. Objetivo general

Realizar el estudio de prefactibilidad para la creación de un agente comercial internacional para el mercado bilateral de *food service*, dirigido al sector institucional entre Panamá, Ecuador, Perú y Estados Unidos, que sirva como intermediario comercial entre compañías PYMES, distribuidores, mayoristas y cadenas.

### 4.2. Objetivos específicos

- Desarrollar el estudio del entorno y sector bajo la metodología del PESTEL.
- Efectuar el estudio del mercado en el que se defina el producto, el precio, la plaza y la promoción, teniendo en consideración la oferta y la demanda.
- Diseñar el estudio técnico en el que se determine la localización, el tamaño y la ingeniería, tanto en los aspectos físicos y técnicos como en el de los procesos.
- Levantar el estudio administrativo y organizacional que permita contar con la estructura del organigrama, así como sus cargos y perfiles.

- Efectuar el estudio legal en el que se identifiquen el tipo de sociedad a constituir, los contratos a aplicar y considerar los aspectos de importaciones y exportaciones y tributarios.
- Evaluar financieramente el proyecto, en el que se levanten los respectivos presupuestos, se construyan los estados financieros proyectados y el flujo de caja neto, se identifique el costo del capital y se practiquen los criterios de evaluación financiera del VPN y la TIR.

## **5. Marco teórico y conceptual**

A continuación, se describe el marco teórico y conceptual que sustenta la presente investigación. Reidl (2012) afirma que todo proyecto debe estar sustentado por estas bases teóricas, que facilitan el desarrollo de un buen estudio de investigación. Para ello, se recomienda la lectura y análisis de la literatura existente sobre el tema que se pretende investigar.

### **5.1. Proyecto**

La Real Academia Española (2006) define el término proyecto como designio o pensamiento al ejecutar algo, conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar idea de cómo va a ser, y qué va a costar una obra de arquitectura o de ingeniería. Portoghesi (1969), citado por Fernández y Genet (2017), definió este concepto como un proceso conjunto de actos y hechos necesarios para prefigurar un objeto y predisponer su producción. Se refiere a la idea, plan o iniciativa para lograr un objetivo específico, iniciar un negocio o innovar en uno ya existente, resolver un problema, satisfacer una necesidad, mejorar el bienestar social de las personas.

La Universidad de Alcalá de Henares, en España, se refiere a los proyectos como un esfuerzo temporal encaminado a conseguir algo que no existe, por lo tanto, un proyecto siempre tiene un objetivo, un principio y un final, y se establece un tiempo determinado para conseguirlo. Un proyecto se hace para conseguir un producto, un

servicio o un resultado único. Esta misma institución hace referencia a los ciclos de vida de un proyecto, y define estas etapas como el proceso y la metodología para desarrollarse; esto es, que los proyectos se desarrollan ejecutando un proceso hasta conseguir el objetivo propuesto. El ciclo de vida de un proyecto se compone del inicio, la planificación, la ejecución, el control y el cierre de un conjunto de procesos que componen un proyecto hasta conseguir y alcanzar los objetivos propuestos en el tiempo y con los presupuestos disponibles. Igualmente se ocupa de la gestión de la globalidad del proyecto, tanto del proceso como de la metodología más adecuada para el desarrollo del proyecto desde el inicio hasta el final. Finalmente, un proyecto se desarrolla en grupos de procesos: inicio, planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre, que se componen de tareas y actividades específicas para conseguir llevar a cabo el alcance del proyecto avanzando poco a poco (Universidad de Alcalá, s.f).

## **5.2. Estudio de prefactibilidad**

Corvo (2021) se refiere a este tipo de estudio como el análisis en la etapa preliminar de un proyecto potencial, que se realiza para determinar si valdría la pena proceder a la etapa de estudio de factibilidad. Una vez analizada la información básica para dar luz verde a un proyecto o elegir entre posibles inversiones y escogiendo los mejores escenarios, ofrece una descripción general de la logística, los requerimientos de capital y facilita la toma de decisión del proyecto.

Este estudio es vital, ya que determina si se debe realizar o no el estudio de factibilidad completo, evitando costos innecesarios. Si el escenario seleccionado se

considera factible, se recomienda continuar con el estudio para obtener un análisis más profundo del escenario del proyecto seleccionado.

### **5.3. Estudio del entorno y del sector**

El análisis del entorno forma parte, junto con el análisis interno, del diagnóstico estratégico de la empresa y del análisis DAFO. Wolters Kluwer (s.f), indica que para poder realizar el análisis del entorno conviene estructurar este en dos tipos diferentes: entorno general o macroentorno y entorno específico o competitivo. Ambos tipos de entorno constituyen, por tanto, el análisis externo o análisis del entorno de la empresa y, aunque es conveniente estudiarlos por separado, también es importante tener en cuenta las conexiones que existen entre ellos. En este sentido, puede existir un factor que actúe conjuntamente en ambos tipos de entorno, como por ejemplo los factores tecnológicos. Del mismo modo, las interrelaciones entre diferentes sectores o industrias hacen que los factores muestren también conexiones entre ellos, conexiones que habrá que tener en cuenta a la hora de realizar el análisis. A través del análisis del entorno se determina a qué se enfrenta la empresa y cuáles son sus factores clave de éxito.

### **5.4. Estudio técnico**

Esta fase de estudio conforma la segunda etapa de los proyectos de inversión; en este se determina el tamaño óptimo del lugar de producción, se demuestra la viabilidad técnica del proyecto, que justifica las mejores alternativas técnicas que se

adaptan a los criterios de optimización. Los objetivos en un estudio técnico están orientados a determinar la localización y mejor ubicación, conocer las características con las que cuenta la zona de influencia donde se ubicará el proyecto, definir tamaño y capacidad del proyecto, mostrar distribución y diseño de las instalaciones, especificar el presupuesto de inversión (recursos humanos, materiales y financieros), cronograma de inversión y puesta en marcha del proyecto, enunciar la estructura legal aplicable al proyecto y comprobar que existe la viabilidad técnica necesaria para la instalación del proyecto (UNAM, s.f).

### **5.5. Estudio administrativo y organizacional**

En todo proyecto es importante conocer la estructura organizativa que se adecua más a sus necesidades, de esta manera se conocerán los requerimientos técnicos del personal para su gestión, la selección del personal calificado y del *software*. En esta etapa se define la posibilidad de la tercerización de áreas de apoyo, como ejemplo: publicidad, *marketing*, equipo, entre otros.

### **5.6. Estudio legal**

En cuanto al estudio legal es importante identificar los modelos de contratos comerciales bajo las distintas ópticas: el *marketing*, la contabilidad y el derecho (Velandia, 2019) y analizar las diferentes modalidades del contrato de agencia comercial, identificar los acuerdos de promoción comercial entre los diferentes países y

tratados comerciales vigentes, lo que facilitará en entendimiento e implementación de acciones que sean más fáciles y factibles para poner en marcha el proyecto. Según Perilla (2017), el análisis legal permite minimizar consecuencias jurídicas con repercusiones personales y patrimoniales relevantes.

### **5.7. Evaluación financiera**

Cuando los proyectos fallan es por causa de falencias en la investigación al principio: conocer los riesgos, los beneficios y ganancias son claves en la etapa inicial. Esta investigación se denomina evaluación financiera de negocios o proyectos, y es necesario su entendimiento para conocer los flujos de fondos y riesgos, con el objeto de determinar un eventual rendimiento de la inversión realizada en el proyecto.

### **5.8. Comercio internacional**

Basándonos en el principio de comercio internacional que desde un inicio busca el intercambio de mercadería, bienes o servicios entre los diferentes grupos sociales, se parte de dicho principio para la realización de esta investigación. Es sabido que esta actividad no es una actividad reciente.

Históricamente, se habla de comercio internacional a partir del momento mismo en que los grupos sociales se asientan en territorios que consideran propios o se apropian de ellos y que consecuentemente crean fronteras territoriales; al intercambiar bienes cruzando estas fronteras o en terrenos diferentes se convierte el intercambio en

comercio en el exterior, fuera de su territorio, o mejor conocido como comercio internacional (Fernández, 2016).

### **5.9. Tránsito aduanero**

Es la modalidad establecida en el decreto 2685 de 1999 que permite el transporte de mercancías nacionales o de procedencia extranjera, bajo control aduanero, de una aduana a otra situadas en el territorio aduanero nacional. En este régimen se pueden dar las modalidades de tránsito, cabotaje y transbordo (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 1999).

¿Cuáles operaciones son permitidas bajo la modalidad de tránsito aduanero?

La modalidad de tránsito aduanero se solicita y autoriza para las mercancías que estén consignadas o se cedan a la nación, las entidades territoriales y las entidades descentralizadas, a un usuario de una zona franca, a un titular de un depósito privado, o cuando las mercancías vayan a ser sometidas a una de las siguientes modalidades de importación:

- Importación para la transformación o ensamble.
- Importación temporal para perfeccionamiento activo de bienes de capital.
- Importación temporal en desarrollo de sistemas especiales de importación-exportación.

- Importación temporal para procesamiento industrial.

¿Cómo es el proceso para llevar a cabo un tránsito aduanero?

El tránsito aduanero será autorizado por la aduana si la carga se encuentra debidamente sellada y precintada desde el país de procedencia, de forma tal que garantice que la mercancía no pueda ser extraída de ella, ni puedan introducirse otras sin romperse los precintos colocados en el puerto de embarque.

Para las mercancías sometidas a la modalidad de tránsito aduanero, no habrá inspección aduanera en la aduana de partida, salvo cuando la autoridad aduanera observe que la carga se encuentra en malas condiciones exteriores, presenten diferencia de peso frente a lo señalado en el documento de transporte, o se observen signos de violación de los sellos o precintos de seguridad, en cuyo caso deberá efectuarse la inspección física correspondiente y se dejará constancia del resultado de la diligencia.

La autoridad aduanera determinará la duración de la modalidad de tránsito de acuerdo con la distancia que separe la aduana de partida de la de destino. Dicho término se contará a partir de la fecha de autorización del régimen y se consignará en la declaración de tránsito aduanero. Para la ejecución de la operación de tránsito aduanero, los medios de transporte deberán utilizar las rutas más directas entre la aduana de partida y la de destino.

¿Cómo se finaliza la operación de tránsito aduanero?

La modalidad de tránsito aduanero finaliza con la entrega de la carga al depósito o al usuario operador de la zona franca, según corresponda, quien recibirá del transportador la declaración de tránsito aduanero, ordenará el descargue y confrontará la cantidad, el peso y el estado de la carga con lo consignado en dicho documento. Si existiere conformidad, registrará la información en el sistema informático de la aduana.

Si se presentan inconsistencias entre los datos consignados en la declaración de tránsito aduanero y la mercancía recibida, o si se detectan posibles adulteraciones en dicho documento, o irregularidades en los empaques, embalajes y precintos aduaneros de la mercancía que es objeto de entrega, o esta se produce por fuera de los términos autorizados por la aduana de partida, el depósito o el usuario operador de la zona franca elaborará y remitirá a la aduana el acta correspondiente, la cual deberá ser firmada por el transportador, e informará de inmediato a las autoridades aduaneras a través del sistema informático aduanero (Universidad ICESI, 2008).

#### **5.10. Cabotaje**

Es la modalidad del régimen de tránsito aduanero que regula el transporte de mercancías bajo control aduanero, cuya circulación esté restringida, por agua o por aire, entre dos puertos o aeropuertos habilitados dentro del territorio aduanero nacional.

#### **5.11. Transbordo**

Es la modalidad del régimen de tránsito que regula el traslado de mercancías del medio de transporte utilizado para la llegada al territorio aduanero nacional, a otro que efectúa la salida a país extranjero, dentro de una misma aduana y bajo su control sin que se causen tributos aduaneros.

## 6. Marco metodológico

La investigación cualitativa busca explicar un fenómeno a partir del análisis, evaluación e interpretación de información que se obtiene de las entrevistas, registros, conversaciones, *focus groups*. Esta información no puede ser cuantificada. Esta investigación cualitativa parte del proceso de observación (investigación-acción); la investigación cualitativa estudia la construcción de la realidad social a partir del imaginario de los sujetos y los ve como parte de los participantes de la investigación. Asimismo, la investigación cualitativa toma en cuenta el universo subjetivo, modalizado por los valores, creencias, preferencias, opiniones, sentimientos, códigos y patrones inherentes al orden social. Todos estos elementos aportan datos para el conocimiento de la realidad analizada.

La investigación cuantitativa determina y explica la información a través de datos numéricos cuantificables (Significados, s.f.) y debe explicar el objeto del estudio, por lo cual está fundamentada en la observación del estudio, comprobación y comparación, y en la experiencia que pretende generar datos numéricos basados en un análisis de resultados y datos. El análisis de datos es fundamental para corroborar las hipótesis y seguimiento de los efectos.

En esta etapa del proyecto, como fase inicial, y según mi objetivo general de realizar un estudio de prefactibilidad, considero que la investigación deberá centrarse en una investigación cualitativa, que me permita tener una visión general, necesidades de capital, viabilidad del proyecto y toma de decisiones que me posibiliten minimizar el riesgo y eliminar las incertidumbres del proyecto, y me ilustren si debo considerar este

emprendimiento para poder medir, con mayor seguridad, las rentabilidades y escenarios financieros del proyecto en la etapa inicial. Este estudio será la primera fuente de información y exploración de la idea de negocio, igualmente debe tener un componente cuantitativo que permita, a través de un análisis e interpretación de números y datos, conocer la oportunidad económica y de mercado, sustentado en la investigación de mercado, estudio técnico, estudio administrativo, estudio económico y financiero, y evaluación financiera.

A continuación, se desglosa con mayor detalle el modelo metodológico planteado:

Tabla 1. Estudio de entorno y sector (PESTEL)

Objetivo	Fuente	Ubicación
Establecer el marco en el cual se encuentra el mercado gastronómico de Bogotá con el fin de caracterizar los diferentes escenarios en los que convive un emprendimiento en el sector de restaurantes y alimentación.	Artículo: “¿Hay que reducir el consumo de carne?”.	✓ <a href="http://www.fao.org">www.fao.org</a>
	Artículo: “Meta de reciclaje de Colombia a 2040 será del 40 del total de desechos”.	✓ <a href="http://www.dane.gov.co">www.dane.gov.co</a>
		✓ <a href="http://www.semana.com">www.semana.com</a>
	Artículo: “Aplicaciones Rappi o lfood en 2020 el 45 por ciento de servicios de comida fueron domicilios”.	✓ <a href="http://www.portafolio.co">www.portafolio.co</a>
		✓ <a href="http://www.un.org">www.un.org</a>
	Artículo: “En el primer trimestre de 2021 aumentó la creación de empresas en Colombia”.	✓ <a href="http://www.confecamaras.org.co">www.confecamaras.org.co</a>
		✓ <a href="http://www.bancomundial.org">www.bancomundial.org</a>
	Artículo: “Colombia: Panorama general”.	✓ <a href="http://www.ccb.org.co">www.ccb.org.co</a>
		✓ <a href="http://www.andi.com.co">www.andi.com.co</a>
	Artículo: “Post-covid: qué comer para acelerar la recuperación”.	✓ <a href="http://www.confecoop.coop">www.confecoop.coop</a>
✓ <a href="http://www.corficolombiana.com">www.corficolombiana.com</a>		
	✓ <a href="http://www.cuidateplus.marca.com">www.cuidateplus.marca.com</a>	
	✓ <a href="http://www.elnuevosiglo.com.co">www.elnuevosiglo.com.co</a>	
	✓ <a href="http://www.grupobancolombia.com">www.grupobancolombia.com</a>	
	✓ <a href="http://www.innpulsa.com">www.innpulsa.com</a>	
	✓ <a href="http://www.invima.gov.co">www.invima.gov.co</a>	
	✓ <a href="http://www.larepublica.co">www.larepublica.co</a>	
	✓ <a href="http://www.mallyreatil.com">www.mallyreatil.com</a>	

	<p>Artículo: “Balance 2020 y perspectivas 2021”.</p> <p>Artículo: “Entorno para crecer: formalización, emprendimiento, dinamización empresarial”.</p> <p>Artículo: “Colombia: el cuarto país con mayor tasa de actividad emprendedora del mundo”.</p> <p>Artículo: “Mapeo e infografía: Ecosistemas regionales del emprendimiento en Colombia”.</p> <p>Artículo: “Algunas de las razones por las que continúan las protestas en Colombia”.</p> <p>Artículo: “¿Cómo les fue a los bares y restaurantes colombianos en 2020 por la pandemia?”.</p> <p>Artículo: “Comprar platos cocinados y comer fuera de casa en la Antigüedad”.</p> <p>Artículo: “Pagos en plataformas online de domicilios creció 70% en 2020”.</p>	<p>✓ <a href="http://www.mipymes.gov.co">www.mipymes.gov.co</a></p> <p>✓ <a href="http://www.tecnova.org">www.tecnova.org</a></p> <p>✓ <a href="http://www.afuegolento.com">www.afuegolento.com</a></p>
--	---	---

Fuente. Creación propia.

Tabla 2. Estudio de mercado

Objetivo	Fuente	Ubicación
Definir el entorno de mercado en el que estará ubicada la taquería, determinando los competidores, el mercado actual, demanda, oferta, tipos de producto y cliente objetivo.	Entrevista: "J. M Vargas".  Páginas web de taquerías en Bogotá.  Página web de Google Trends.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <a href="https://www.tripadvisor.co">https://www.tripadvisor.co</a></li> <li>✓ <a href="http://renatatacos.com/">http://renatatacos.com/</a></li> <li>✓ <a href="https://www.lostacospresidente.com/pide-a-domicilio">https://www.lostacospresidente.com/pide-a-domicilio</a></li> <li>✓ <a href="https://trends.google.es/trends/?geo=CO">https://trends.google.es/trends/?geo=CO</a></li> <li>✓ Entrevista Chef</li> <li>✓ <a href="https://neilpatel.com/ubersuggest/">https://neilpatel.com/ubersuggest/</a></li> <li>✓ <a href="https://mailchimp.com/es/pricing/marketing/">https://mailchimp.com/es/pricing/marketing/</a></li> </ul>

Fuente. Creación propia.

Tabla 3. Estudio técnico

Objetivo	Fuente	Ubicación
Determinar la ingeniería requerida para el negocio planteado. A su vez determinar localización, tamaño y personal operativo	Páginas web de entidades distritales para consultas del POT, normas urbanas y configuración de upz.  Página web para consulta de inmuebles comerciales en arriendo.  Página web de Google Maps para	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <a href="http://www.sdp.gov.co/micrositios/pot/que-es">http://www.sdp.gov.co/micrositios/pot/que-es</a></li> <li>✓ <a href="https://www.metrocuadrado.com/">https://www.metrocuadrado.com/</a></li> <li>✓ <a href="http://www.sdp.gov.co/gestion-territorial/norma-urbana/normas-urbanisticas-vigentes/upz">http://www.sdp.gov.co/gestion-territorial/norma-urbana/normas-urbanisticas-vigentes/upz</a></li> <li>✓ <a href="https://www.ktronix.com/">https://www.ktronix.com/</a></li> </ul>

requerido.	localizar las zonas de ubicación de la taquería.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <a href="https://fu.do/es-co/">https://fu.do/es-co/</a></li> <li>✓ <a href="https://www.google.com/">https://www.google.com/</a></li> <li>✓ <a href="https://www.ciencuadras.com/">https://www.ciencuadras.com/</a></li> </ul>
------------	--	---

Fuente. Creación propia.

Tabla 4. Estudio legal y administrativo

Objetivo	Fuente	Ubicación
Consultar y determinar las normas que rigen los establecimientos públicos a nivel nacional y a nivel local en Bogotá, con el fin de determinar el marco legal establecido para el funcionamiento de restaurantes o zonas destinadas a la comercialización de alimentos procesados.	<p>Página web del Invima para descripción de las funciones de la entidad.</p> <p>Página web de la Cámara de Comercio para consultar los pasos de creación de una empresa.</p> <p>Página web de la Secretaría del Senado para consultar normatividad vigente para trabajadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <a href="https://www.invima.gov.co">https://www.invima.gov.co</a></li> <li>✓ <a href="http://www.rues.org.co">http://www.rues.org.co</a></li> <li>✓ <a href="http://www.secretariasenado.gov.co/senado/base_doc/codigo_sustantivo_trabajo.html">http://www.secretariasenado.gov.co/senado/base_doc/codigo_sustantivo_trabajo.html</a></li> <li>✓ <a href="https://www.ccb.org.co/">https://www.ccb.org.co/</a></li> </ul>

Fuente. Creación propia.

Tabla 5. Estudio económico y financiero

Objetivo	Fuente	Ubicación
<p>Analizar la viabilidad del proyecto por medio de la utilización de TIR y VPN como indicadores valorativos de la inversión y, a su vez, definir fuentes de financiación disponibles en el mercado colombiano de carácter público y privado.</p>	<p>Página web de Corficolombiana fue consultada para conocer la TIO de proyectos en Colombia.</p> <p>Página web de Bancoldex fue consultada para conocer la tasa de crédito para el financiamiento del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <a href="https://www.bancoldex.com/">https://www.bancoldex.com/</a></li> <li>✓ <a href="https://www.corficolombiana.com/">https://www.corficolombiana.com/</a></li> <li>✓ <a href="https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/estructura-estado.php?id=707">https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/estructura-estado.php?id=707</a></li> <li>✓ <a href="https://www.eafit.edu.co/">https://www.eafit.edu.co/</a></li> </ul>

Fuente. Creación propia.

## **7. Estudio de prefactibilidad para la creación de un agente comercial internacional para el mercado bilateral de *food service***

### **7.1. Estudio del entorno y del sector**

#### **7.1.1. Político**

La crisis económica relacionada con el COVID-19 ha afectado radicalmente a Colombia; la economía en el presente año ha venido recuperándose aceleradamente y en junio del 2021 alcanzó casi los mismos niveles de finales del 2019. Las exportaciones están concentradas mayoritariamente en *commodities* no renovables (petróleo). Colombia es uno de los países con mayor inequidad de ingreso e informalidad laboral de Latinoamérica. La deuda del gobierno en relación al PIB vino subiendo desde el 2012, achicando el espacio para subir el déficit. La crisis del COVID pondrá a los jóvenes de bajos ingresos en una posición de desventaja, a pesar de los diferentes programas de ingreso solidario implementados por el gobierno. En pobreza contra 17,5 millones antes de la pandemia, que generará un mayor nivel de desigualdad en la población de escasos recursos. Por lo anterior, frente a este entorno político pre electoral, la agencia comercial Internacional (Business ConeXtion Agency) podrá ver a su favor una oportunidad para el mercado de exportación de seguir los efectos inflacionarios, la devaluación, la pérdida de valor adquisitivo del peso frente al dólar y la revaluación del dólar frente el peso; esta situación propicia un interés de los fabricantes y productores locales en Colombia en aperturas de nuevos mercados

internacionales, cada vez apreciándose versus el peso colombiano y permitiendo tener una mejor rentabilidad comparada con el mercado local. Igualmente podrá verse favorecida en las exportaciones puesto que los tiempos de envío y transporte de Europa, Asia, Estados Unidos, hacia puertos colombianos están colapsados logísticamente.

### **7.1.2. Económico**

Se proyecta que la economía crecerá el 7,7% en el 2021 y volverá de manera decisiva a los niveles del 2019 antes de que termine el año. Se proyecta que su crecimiento se desacelerará, esperando que la inversión rebote gradualmente en el año 2022 a medida que los proyectos de infraestructura se reanuden; debido a los incrementos de costos de producción en el exterior y a la depreciación del peso, se proyecta que la inflación suba en el 2021 y que vuelva a bajar al objetivo de inflación del 3% en el 2022. La lenta recuperación de las exportaciones de petróleo y del turismo comparados con la recuperación de las importaciones empujarán el déficit de la cuenta corriente al 4,9% del PIB. Se estima que habrá 18,9 millones de personas (Banco Mundial, 2021).

En el mediano plazo, la perspectiva depende de la profundidad de las cicatrices dejadas por la crisis de la COVID-19, de la confianza de los actores económicos en la capacidad del gobierno de estabilizar la situación fiscal y contener los niveles de deuda, y de las perspectivas para abordar los cuellos de botella estructurales que existen actualmente.

En el crecimiento de 2022 habrá grandes diferencias con respecto al desempeño de 2021. Primero, el consumo final, tanto privado como público, dejará de ser la principal fuente de expansión económica y le pasará el liderazgo a las exportaciones y a la inversión fija (Figueroa, 2021). Por lo anterior, se puede evidenciar una oportunidad de nuevos inversionistas y mayor atraktividad en mercados externos. Por otro lado, la Ley 2069 de 2020, Ley de emprendimiento en Colombia, establece el marco regulatorio para propiciar el emprendimiento y crecimiento de las empresas con el fin de incentivar la reactivación económica (Congreso de la República, 2020).

### **7.1.3. Social**

Según la ANDI (2021) la crisis del confinamiento del 2020 y la guerra contra el brote de COVID-19 será recordado por haber generado la primera gran crisis a escala global después de la Segunda Guerra Mundial en materia geopolítica y de coordinación internacional, y en materia económica, posiblemente la peor crisis después de la Gran Depresión de los años treinta. Es incluso la peor crisis en Latinoamérica en 120 años, así como la peor crisis económica para Colombia desde la Guerra de los Mil Días. La grandeza de esta crisis, que ya es común en la nomenclatura económica –por su prefijo Gran que se asocia a otras fuertes crisis como la Gran Depresión o la Gran Recesión del 2009– es ahora conocida como el Gran Confinamiento del 2020. Esto obedece al confinamiento generalizado y a que su peso recae directamente en la economía y en las familias, pues no se trasmite por los “canales de transmisión tradicionales” o “contagios” al sector real, sino que impactó de frente y directamente a las unidades

productivas, a la empresa, al empleado, al productor, al transportador y a los hogares. Naturalmente no es gratuito el nombre de esta calamidad, acuñado por el Fondo Monetario Internacional como el Gran Confinamiento del 2020, o *The Great Lockdown* en inglés. Calamidad que ha marcado la historia de nuestra reciente humanidad a tal punto que surgieron procesos de transformación en todos los aspectos. Frente a los argumentos presentados en este aspecto social, el impacto a nivel mundial por el COVID-19, ha permitido la aceleración, adaptación y desarrollos de industrias, siendo disruptivas en sus modelos de negocio basados en innovación y alto componente de tecnología, que han facilitado la vida y especialmente el proceso de compra-venta de insumos o servicios, es por esto, que el proyecto deber ser un plus de diferenciación para el segmento institucional, tanto local como internacional.

#### **7.1.4. Tecnológico**

De acuerdo con García (2019), el comercio y la tecnología están estrechamente relacionados, y actualmente la tecnología está jugando un papel muy importante en la configuración de los negocios digitales. Esto está generando muchas oportunidades para emprendedores y empresas de todo el mundo. La innovación digital está cambiando la forma y paradigmas en los negocios: para algunas compañías serán oportunidades, pero generarán amenazas para aquellas que no identifiquen los cambios tan disruptivos que se evidencian en un corto plazo. Sostiene además que la conectividad está permitiendo la entrada de nuevos agentes y países, generando nuevas ventajas comparativas. Entre 1996 y 2014 los avances tecnológicos han

reducido los costes del comercio internacional en un 15% (véase OMC, 2018) y lo harán entre 31 a 34 puntos porcentuales acumulativos en los próximos quince años, a pesar de las tensiones comerciales actuales.

Los productos y servicios predominan cada vez más a través de redes electrónicas, por lo que la economía digital está influyendo radicalmente en el comercio internacional. El comercio electrónico global se estimó por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo-UNCTAD (compuesta en la actualidad por 195 miembros, apoya a los países en desarrollo en su incorporación a la economía globalizada con la intención de sacar a millones de personas de la pobreza) en 25,3 billones de dólares en B2B, más de 2,9 billones de dólares en B2C. Las tecnologías digitales, como la voz a través de internet, correo electrónico y plataformas en línea, están disminuyendo los costes de comunicación internacional, reduciendo el acercamiento físico, abaratando todo tipo de servicios, haciéndolos fáciles de acceder y de prestar. Acá predomina el análisis de las ventajas comparativas en los sectores más afectados por el cambio de comercio físico al digitalizado, versus competidores internacionales. La importancia del comercio de servicios irá aumentando de acá al 2030 —participando del 21% actualmente— al 25% (García, 2019).

El uso de las tecnologías *blockchain* e IA, ayudará a conectar mejor a todas las partes involucradas en el comercio transfronterizo. La tecnología *blockchain* (*blockchain* como servicio —BaaS— es una oferta basada en la nube que los proveedores de *software* proporcionan a las organizaciones que no desean la complicación de construir su propia solución de *blockchain*. Básicamente, es un tipo de *software* como servicio, que puede ayudar a acelerar la adopción de *blockchain*) podría

abrir nuevas perspectivas para digitalizar la financiación comercial. Basado en las fuentes presentadas, la propuesta de diferenciación de Business ConeXtion Agency será la simplificación de los procesos entre compradores y vendedores, a través de un *market place* tan funcional como pudiera ser una semejanza al modelo de plataformas como Mercado Libre o Booking, teniendo en cuenta que el segmento de clientes es B2B en su primera fase (García, 2019).

#### **7.1.5. Ecológico**

La filosofía de la agencia comercial tendrá un enfoque de modelo de producción sostenible con sus compañías en representación internacional, es decir, realizará un análisis de los procesos productivos más limpios, ejemplo: empresas con responsabilidad en reducción de plásticos, materias primas sostenibles, producciones basadas en sistemas con calderas y carbón que replacen su producción con sistemas eléctricos, igualmente se analizará su modelo logístico y transporte urbano. Esta compañía impulsará un cambio cultural, impulsando la demanda de productos y servicios eco-amigables, apoyando los emprendimientos verdes con alto conocimiento e innovación en cuanto a las condiciones de producción de los bienes y servicios de las empresas formales que brinden las mejores condiciones de trabajo a sus colaboradores. Según el Departamento Nacional de Planeación (2018), en pro del crecimiento económico, Colombia busca impulsar una economía verde a partir de cuatro apuestas productivas: la bioeconomía, el aprovechamiento forestal, las derivadas de la economía circular y las energías renovables no convencionales.

Basados en esta filosofía expuesta, Business ConeXtion Agency prevalecerá en su portafolio de servicios a las compañías que lideren estas prácticas, y dará más visibilidad a las organizaciones con este enfoque de responsabilidad con el medio ambiente.

#### **7.1.6. Legal**

Entendiendo el proteccionismo jurídico de la agencia comercial en Colombia frente a los tratados de integración económica, la comercialización se convierte en el objetivo de toda actividad comercial y empresarial, como la relación que se establece entre dos agentes económicos, productores y consumidores. Así, el concepto de distribución y su práctica han evolucionado a lo largo de la historia de la humanidad, pasando desde un mandato puro y simple hasta lograr instituciones jurídicas como los contratos de suministro, consignación de mercancías, hasta llegar a unas más elaboradas y con una amplia protección jurídica y todavía vigentes, como lo es la agencia mercantil, con todo su proteccionismo jurídico, como en el caso de la normatividad colombiana, además de otros mecanismos más sofisticados de distribución como la concesión y la franquicia, entre otros, constituyéndose en formas de hacer empresa más acordes y menos rígidas desde lo jurídico a nivel mundial (Velasco, 2011). La naturaleza del contrato de agencia comercial toma como marco teórico las instituciones normativas, contenidas en el Código de Comercio colombiano (artículos 1317, 1320, 1322, 1324, 1325), así como el análisis comparativo con otros contratos de similar naturaleza contractual.

La agencia comercial surge en el ámbito internacional europeo por la necesidad de los comerciantes de ampliar y mantener su clientela, ya que era el agente quien conocía su clientela, las costumbres mercantiles y al mismo tiempo corría con los riesgos de la inversión. Como sostiene J. Arrubla Paucar (2008), en la agencia comercial es el contrato “pilar fundamental de todo lo que ha sido el desarrollo del mundo capitalista, se fundamenta en la profesionalización de los empresarios en el tráfico económico”. Como se deduce, no todas las legislaciones definen lo que es el contrato de la agencia mercantil, sino que se centran más en las funciones del agente comercial. En el ordenamiento colombiano se realiza dicha definición, convirtiendo en un punto muy discutido lo referido al artículo 1317 del Código de Comercio colombiano, toda vez que marca una acentuada diferencia con relación al contrato de mandato, al definir el Código de Comercio qué es un contrato, donde una parte se obliga a celebrar o ejecutar uno o más actos de comercio por cuenta de otra (art. 1262). La regulación del contrato de agencia resultó necesaria para efectos de establecer reglas claras, al igual que para proteger al agente frente a eventuales abusos del empresario, tanto en relación con el desarrollo de su oficio en sí, como en relación con posibles fraudes a la ley laboral (López, 2011). Técnicamente, la persona que recibe el encargo de promover un negocio se denomina “agente” (Velasco, 2011). Según los postulados presentados y fundamentados por expertos, se requiere realizar un prototipo de un acuerdo comercial estructurado basado en el Código de Comercio colombiano, determinar el contrato bajo la modalidad de agencia comercial y definir tarifas en los diferentes productos; en resumen, se hace imperante y necesario el entendimiento de los códigos y normas comerciales en los países, donde se desarrollará el proyecto.

## **7.2. Estudio de mercado**

### **7.2.1. Productos**

Business ConeXtion Agency, contará inicialmente con cinco productos, para el mercado local e internacional.

#### **7.2.1.1. *Link Commercial***

Acercamiento y relacionamiento comercial entre las partes, prospectos y fabricantes, a través de agendas estratégicas con los clientes potenciales (*showroom*, ruedas de negocios, ferias comerciales, *webinar*, *meet virtual*). Nuestro objetivo es abrir puertas a nuevos mercados y segmentos objetivos en el canal institucional a través de nuestro conocimiento y focalización del mundo institucional (tanto en servicios como en productos). Business ConeXtion se encargará de la organización y vinculación en las diferentes actividades.

#### **7.2.1.2. *Advance Commercial***

Potenciamos los vínculos comerciales y reducimos tiempos en su ciclo de ventas, a través de *lobby* comercial y estrategias conjuntas, generando mayor influencia de poder en las relaciones; presentando e interactuando con los compradores y vendedores potenciales del mercado institucional, para desarrollar y

acelerar las expectativas y objetivos acordados entre las partes. Desarrollamos estrategias de relacionamiento o misiones comercial, agendas B2B, enfocado a nuevos clientes claves y potenciales (prospectos) de mutuo acuerdo.

#### **7.2.1.3. Sales Commercial**

Agentes comerciales externos, focalizados y especializados en el mercado institucional, con alto relacionamiento de cuentas o líneas de productos, según enfoque del cliente. Se encargará del desarrollo de la cuenta, administración de ventas, órdenes de compra. Intermediará por el cumplimiento del pacto comercial entre las partes.

#### **7.2.1.4. All In Commercial**

Integración de servicios de los actores que participan en el comercio internacional, desde el origen hasta el destino entre el exportador, operador logístico, agentes de aduanas, puertos de origen, transporte internacional, puerto de destino, transportes internos e importador. Nos encargamos de facilitar un sistema multilateral teniendo en cuenta el marco regulatorio, compuesto por los tratados internacionales (trámites documentales como son: certificados de origen, FDA, Invima, consultas ICA, seguros, entre otros).

Definición estratégica para el ingreso a nuevos mercados a través del análisis de la matriz de Ansoff (Martínez, 2021). Igualmente se identificará cuál es la mejor opción de ingreso a los nuevos mercados (Jáuregui, s.f.).

#### **7.2.1.5. Consultoría Comercial**

Las compañías que desean expandir sus fronteras, podrán evaluar con Business ConeXtion las oportunidades y dificultades; cuando decidan atravesar sus fronteras, ayudaremos a identificar las oportunidades de negocios, evaluaremos las oportunidades y beneficios de los diferentes nichos o segmentos objetivos, contaremos con motores de búsqueda y App especializada de partidas arancelarias que permitan identificar las exportaciones e importaciones procedentes de cada país, entendimiento de competidores y mercados, información de proveedores, compradores, precios, país de origen y destino. Estos motores de búsqueda se obtendrán bajo el licenciamiento de compañías especializadas en brindar información de exportaciones e importaciones en diferentes rublos, en diferentes aduanas.

#### **7.2.1.6. B&S Commercial**

Acercamiento comercial entre compradores y vendedores B2B, que requieran de búsquedas especializadas de determinada categoría o producto en la plataforma de *market place*; tendrán la opción de una búsqueda inteligente de sus requerimientos o necesidades, cotizaciones automáticas, consulta y soporte de uso del producto. Este paquete tendrá un costo de funcionalidad e inscripción basado en consultas. Toda compra que se genere deberá tener la trazabilidad para efecto de comisiones por cierre

de ventas. Una vez se concrete el negocio, la agencia entrará a empaquetar sus servicios *All In*.

### **7.2.2. Plaza**

Business ConeXtion Agency contará con varias plazas.

#### **7.2.2.1. Plaza de *marketing* digital**

Contará con un *market place* de interacción y consulta de compradores y vendedores de productos y servicios, que permitirá en una misma plataforma optimizar los tiempos de consultas, cotizaciones, búsqueda de proveedores, compras automáticas que lleguen en tiempo real al fabricante y se optimicen los tiempos de despacho, con toda la trazabilidad de la orden desde el momento que se emite hasta su entrega final. El objetivo de este canal será lograr la interactividad y accesibilidad de los clientes B2B inicialmente, considerando en una segunda fase los B2C.

#### **7.2.2.2. Distribución múltiple o mixta**

A través de agentes externos, especializados en cada país, si el fabricante lo considera y requiere, contará con el desarrollo y penetración del portafolio, brindará la atención directa a las cuentas activas (distribuidores, mayoristas o cuentas claves) garantizando la promesa de servicio, crecimiento y continuidad de los negocios. Esta

atención podrá realizarse presencial o virtual según conveniencia del cliente y acuerdo entre las partes. El almacenamiento, entregas, recaudos no hacen parte del servicio de la agencia comercial.

#### **7.2.2.3. Venta directa**

En el momento de la creación de marcas propias, desarrollos o innovaciones de productos o servicios, se considera llegar directamente a clientes finales evitando intermediaciones comerciales; bajo este modelo, la agencia comercial se hace responsable en todo el proceso, desde la compra hasta la entrega.

#### **7.2.2.4. Dropshipping**

Con una plataforma *online* y a través de agentes externos se tendrá este canal comercial, facilitando la venta sin *stock* disponible en almacenes, realizando el pedido al proveedor, fabricante o distribuidor, quien se encargará de toda la gestión comercial y entrega, y venta posterior del cliente, gestión de pagos o cartera; en este modelo no existe manipulación de mercancías. Basados en tecnología e inteligencia artificial, esta plataforma realizará un análisis comparativo del producto en varios proveedores, optando por la mejor propuesta y recomendación para sus compradores en tiempo real, distancias y costos de distribución, y mejor opción de compra.

### 7.2.3. Proyecciones de venta y Portafolio de servicios

Según tabla anexa, se detalla la proyección de ventas por tipo de servicio, tarifas mensuales y estimación de ventas por cada trimestre y año (Q) para los próximos cinco años.

**Tabla 1**

*Proyección de venta del primer y segundo año*

AÑO 1	Tarifa Mes	Q1	Q2	Q3	Q4	Acumulado Año / # servicios.	Py Facturac Año1
Link Comercial:	3.000.000	2	3	4	5	14	42.000.000
Advance Comercial:	4.000.000	1	1	2	2	6	24.000.000
Sales Comercial (una persona).	3.000.000	3	3	3	3	12	36.000.000
All In Comercial.	4.000.000	3	3	3	3	12	48.000.000
Consultoría comercial	5.000.000	3	3	3	3	12	60.000.000
B&S Comercial. Afiliaciones	300.000	3	3	3	3	12	3.600.000
Ventas estimadas por Representaciones comerciales	% / Vtas	30.000.000	40.000.000	50.000.000	70.000.000		190.000.000
							<u>403.600.000</u>
AÑO 2	Tarifa Mes	Q1	Q2	Q3	Q4	Acumulado Año / # servicios.	Py Facturac Año1
Link Comercial:	3.000.000	3	4	5	6	18	54.000.000
Advance Comercial:	4.000.000	2	2	4	4	12	48.000.000
Sales Comercial (una persona).	3.000.000	10	15	20	25	70	210.000.000
All In Comercial.	4.000.000	3	3	3	3	12	48.000.000
Consultoría comercial	5.000.000	3	3	3	3	12	60.000.000
B&S Comercial. Afiliaciones	350.000	5	8	10	15	38	13.300.000
Ventas estimadas por Representaciones comerciales	% / Vtas	50.000.000	50.000.000	60.000.000	80.000.000		240.000.000
							<u>673.300.000</u>

*Nota:* La tabla representa la proyección de ventas por tipo de servicio del primer y segundo año.

**Tabla 2***Proyección de venta del tercer y cuarto año*

AÑO 3	Tarifa Mes	Q1	Q2	Q3	Q4	Acumulado Año / # servicios.	Py Facturac Año1
Link Comercial:	3.000.000	2	3	4	5	14	42.000.000
Advance Comercial:	4.000.000	1	1	2	2	6	24.000.000
Sales Comercial (una persona).	3.000.000	3	3	3	3	12	36.000.000
All In Comercial.	4.000.000	3	3	3	3	12	48.000.000
Consultoría comercial	5.000.000	3	3	3	3	12	60.000.000
B&S Comercial. Afilizaciones	400.000	20	25	30	35	110	44.000.000
Ventas estimadas por Representaciones comerciales	% / Vtas	60.000.000	70.000.000	80.000.000	90.000.000		300.000.000
							<u>554.000.000</u>
AÑO 4	Tarifa Mes	Q1	Q2	Q3	Q4	Acumulado Año / # servicios.	Py Facturac Año1
Link Comercial:	3.000.000	2	3	4	5	14	42.000.000
Advance Comercial:	4.000.000	1	1	2	2	6	24.000.000
Sales Comercial (una persona).	3.000.000	3	3	3	3	12	36.000.000
All In Comercial.	4.000.000	3	3	3	3	12	48.000.000
Consultoría comercial	5.000.000	3	3	3	3	12	60.000.000
B&S Comercial. Afilizaciones	500.000	35	40	45	50	170	85.000.000
Ventas estimadas por Representaciones comerciales	% / Vtas	70.000.000	80.000.000	90.000.000	100.000.000		340.000.000
							<u>635.000.000</u>

*Nota:* La tabla representa la proyección de ventas por tipo de servicio del tercer y cuarto año.

**Tabla 3***Proyección de venta del quinto año*

AÑO 5	Tarifa Mes	Q1	Q2	Q3	Q4	Acumulado Año / # servicios.	Py Facturac Año1
Link Comercial:	3.000.000	2	3	4	5	14	42.000.000
Advance Comercial:	4.000.000	1	1	2	2	6	24.000.000
Sales Comercial (una persona).	3.000.000	3	3	3	3	12	36.000.000
All In Comercial.	4.000.000	3	3	3	3	12	48.000.000
Consultoría comercial	5.000.000	3	3	3	3	12	60.000.000
B&S Comercial. Afiliaciones	500.000	60	65	70	75	270	135.000.000
Ventas estimadas por Representaciones comerciales	% / Vtas	80.000.000	90.000.000	100.000.000	110.000.000		380.000.000
							725.000.000
Proyeccion acumulada en año 5to.							2.990.900.000

*Nota:* La tabla representa la proyección de ventas por tipo de servicio del quinto año.

#### **7.2.4. Plan de campañas promocionales**

Según tabla anexa, se tiene contemplada una inversión y campaña publicitaria en tres rubros: campañas en Instagram, Facebook e influenciadores. Se está estimando una inversión del 4% sobre la venta proyectada en los próximos cinco años.

**Tabla 4***Inversión proyectada a cinco años*

AÑO 1	Q1	Q2	Q3	Q4	Inversion
Campañas Instagram	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 10.800.000
Facebook	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 400.000	\$ 1.300.000
Influenciadores		\$ 1.000.000		\$ 1.000.000	\$ 2.000.000
<b>Total Inversion</b>	<b>\$ 3.000.000</b>	<b>\$ 4.000.000</b>	<b>\$ 3.000.000</b>	<b>\$ 4.100.000</b>	<b>\$ 14.100.000</b>

AÑO 2	Q1	Q2	Q3	Q4	Acumulado Año / #servicios.
Campañas Instagram	\$ 3.510.000	\$ 3.510.000	\$ 3.510.000	\$ 3.510.000	\$ 14.040.000
Facebook	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 500.000	\$ 1.700.000
Influenciadores	\$ 1.000.000			\$ 1.000.000	\$ 2.000.000
<b>Total Inversion</b>	<b>\$ 4.910.000</b>	<b>\$ 3.910.000</b>	<b>\$ 3.910.000</b>	<b>\$ 5.010.000</b>	<b>\$ 17.740.000</b>

AÑO 3	Q1	Q2	Q3	Q4	Acumulado Año / #servicios.
Campañas Instagram	\$ 4.387.500	\$ 4.387.500	\$ 4.387.500	\$ 4.387.500	\$ 17.550.000
Facebook	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 625.000	\$ 2.125.000
Influenciadores	\$ 1.250.000	\$ -	\$ -	\$ 1.250.000	\$ 2.500.000
<b>Total Inversion</b>	<b>\$ 6.137.500</b>	<b>\$ 4.887.500</b>	<b>\$ 4.887.500</b>	<b>\$ 6.262.500</b>	<b>\$ 22.175.000</b>

AÑO 4	Q1	Q2	Q3	Q4	Acumulado Año / #servicios.
Campañas Instagram	\$ 5.484.375	\$ 5.484.375	\$ 5.484.375	\$ 5.703.750	\$ 22.156.875
Facebook	\$ 625.000	\$ 625.000	\$ 625.000	\$ 812.500	\$ 2.687.500
Influenciadores	\$ 1.562.500	\$ -	\$ -	\$ 1.625.000	\$ 3.187.500
<b>Total Inversion</b>	<b>\$ 7.671.875</b>	<b>\$ 6.109.375</b>	<b>\$ 6.109.375</b>	<b>\$ 8.141.250</b>	<b>\$ 28.031.875</b>

AÑO 5	Q1	Q2	Q3	Q4	Acumulado Año / #servicios.
Campañas Instagram	\$ 7.129.688	\$ 7.129.688	\$ 7.129.688	\$ 7.414.875	\$ 28.803.938
Facebook	\$ 812.500	\$ 812.500	\$ 812.500	\$ 1.056.250	\$ 3.493.750
Influenciadores	\$ 2.031.250	\$ -	\$ -	\$ 2.112.500	\$ 4.143.750
<b>Total Inversion</b>	<b>\$ 9.973.438</b>	<b>\$ 7.942.188</b>	<b>\$ 7.942.188</b>	<b>\$ 10.583.625</b>	<b>\$ 36.441.438</b>

<b>Total inversion proyectada en 5to Año.</b>	<b>118.488.313</b>
<b>% de Inversion / Vtas Proyectadas</b>	<b>4%</b>

*Nota:* La tabla representa el total de la inversión proyectada a cinco años.

## 7.2.5. Estrategia de promoción

La estrategia en la promoción de la agencia se centrará en cuatro pilares de comunicación.

### 7.2.5.1. Marketing digital

- Tienda Online / Market place / E-commerce
- Website / Seo / Sem
- Fotografía / Catálogos
- Inversión en pauta
- Plan social media con administración
- Plataforma ERP
- Actualización data / servicio técnico

**Tabla 5**

*Inversión en estrategia de promoción*

AÑO 1	Año1	Año 2	Año3	Año4	Año5	Inversion Proyectada por actividad
o Tienda Online / Market Place / E-commerce.	\$ 16.200.000	\$ 16.200.000	\$ 16.200.000	\$ 16.200.000	\$ 16.200.000	\$ 81.000.000
o Website / Seo / Sem	\$ 16.200.000	\$ 16.200.000	\$ 16.200.000	\$ 16.200.000	\$ 16.200.000	\$ 81.000.000
o Fotografía / Catalogos	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 48.000.000
o Inversion en Pauta	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 30.000.000
o Plan social Media con Administracion.	\$ 10.200.000	\$ 10.200.000	\$ 10.200.000	\$ 10.200.000	\$ 10.200.000	\$ 51.000.000
o Plataforma ERP	\$ 30.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 70.000.000
o Actualizacion data / servicio tecnico	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 15.000.000
<b>Total Inversion por año</b>	<b>\$ 91.200.000</b>	<b>\$ 71.200.000</b>	<b>\$ 71.200.000</b>	<b>\$ 71.200.000</b>	<b>\$ 71.200.000</b>	<b>\$ 376.000.000</b>

*Nota:* La tabla representa el total de inversión proyectada por actividad.

### 7.2.5.2. Eventos corporativos

La estrategia de posicionamiento de marca y generación de nuevos negocios, se centrará en las siguientes cuatro acciones.

**Showroom.** Se propone participar en los primeros dos años en las principales ciudades de Bogotá y Medellín (2 por año), y a partir del tercer año tener exposición internacional en Panamá, Ecuador, en el año 4to y 5to en Estados Unidos y Perú.

**Ferias internacionales.** En el primer año se participará en una de las ferias más importantes de Panamá, como es Expocomer, donde los sectores industriales, comerciales y de servicios de América, Asia, Europa y el Caribe tienen como categorías principales alimentos, textil, construcción, tecnología y servicios. Así mismo se participará en Expo Turismo Internacional, que promueve vínculos comerciales e internacionales.

**Ruedas de negocio.** En alianza con la Cámara de Comercio de Medellín, que promueve la participación de ruedas de negocios en el *clouster* Turismo de negocios, se realizarán vínculos con Bogotá a través de ferias promovidas por Ágora, que fomenta el sector turístico / HoReCas. (Bogotá).

**Revistas especializadas.** Se participará en revistas especializadas como Alimentar, Revista Catering y Revista la Barra.

**Tabla 6**

*Inversión en eventos corporativos*

AÑO 1	Año1	Año 2	Año3	Año4	Año5	Inversion Proyectada por actividad
Show Room	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 6.000.000	\$ 8.000.000	\$ 10.000.000	\$ 32.000.000
Ferías Internacionales	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 8.000.000	\$ 12.000.000	\$ 15.000.000	\$ 45.000.000
Ruedas de negocios.	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 40.000.000
Participacion en pauta / Medios/ Revistas especializadas	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 3.000.000	\$ 4.000.000	\$ 5.000.000	\$ 16.000.000
<b>Total Inversión por año</b>	<b>\$ 19.000.000</b>	<b>\$ 19.000.000</b>	<b>\$ 25.000.000</b>	<b>\$ 32.000.000</b>	<b>\$ 38.000.000</b>	<b>\$ 133.000.000</b>

*Nota:* La tabla representa el total de inversión proyectada por actividad.

### 7.2.5.3. Estructura comercial

Según tabla anexa, se propone iniciar el proyecto con un asesor comercial durante los dos primeros años, y al tercer año se procede a la segunda contratación. De la evolución del negocio dependerán las futuras contrataciones comerciales.

El modelo de contratación será directamente en los dos primeros años, y se contemplará la expansión del negocio bajo el modelo de *free lance*.

**Tabla 7***Inversión en la estructura comercial*

Estructura comercial.	Año1	Año 2	Año3	Año4	Año5	Inversion Proyectada por actividad
Asesores comerciales por año.	1	1	2	2	2	
Salario Promedio mes + prestaciones	\$ 5.145.000	\$ 5.145.000	\$ 5.145.000	\$ 5.145.000	\$ 5.145.000	
<b>Total Inversion por año</b>	<b>\$ 61.740.000</b>	<b>\$ 61.740.000</b>	<b>\$ 123.480.000</b>	<b>\$ 123.480.000</b>	<b>\$ 123.480.000</b>	<b>\$ 493.920.000</b>

*Nota:* La tabla representa el total de inversión proyectada por actividad.

#### 7.2.5.4. Alianzas estratégicas

Los aliados estratégicos para el desarrollo del proyecto serán los siguientes:

La estrategia de B-ConeXtion se centrará en buscar y estrechar alianzas estratégicas en diferentes frentes, tanto con productores, comercializadores, cámaras de comercio, plataformas de *dropshipping* (distribución de servicios a través de plataformas de *dropshipping*).

- Cámaras de comercio de cada ciudad (país local).
- Pro Colombia.
- La CAF (banco de desarrollo Panamá).
- Aliados en *dropshipping*, directorio de aliados claves en los diferentes países (portafolio de productos y proveedores claves, fabricantes). (E-commerce).
- Proexport Colombia, Panamá y Ecuador.

### 7.3. Estudio técnico

#### 7.3.1. Localización

##### 7.3.1.1. Macro localización

Colombia está ubicada en la esquina noroccidental de Sur América. Es el único país de la región que tiene costas en ambos océanos: Atlántico y Pacífico. Limita con Panamá, Venezuela, Brasil, Perú y Ecuador.

#### Figura 1

*Macro localización*



*Nota:* La figura representa la localización macro del proyecto.

### 7.3.1.2. Ubicación de B-ConeXtion en Colombia

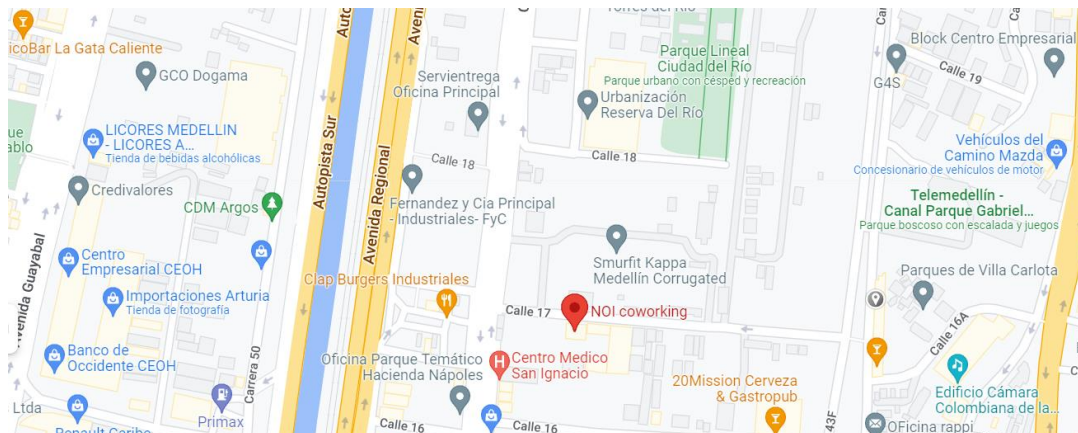
Según ubicación geográfica de Antioquia y Medellín de las oficinas de B-ConeXtion, la cual operará en el interior de las instalaciones de NOI, *coworking* ubicado en la comuna 14, de la ciudad de Medellín, Calle 17 # 43F-287.

**Figura 2**

*Ubicación de B-ConeXtion en Colombia y Antioquia*



*Nota:* La figura representa la ubicación B-ConeXtion en Colombia y en Antioquia.

**Figura 3***Ubicación de B-ConeXtion en Medellín*

*Nota:* La figura representa la ubicación local de B-ConeXtion.

### 7.3.2. Tamaño

Bajo el modelo de *coworking* se dispondrá de las instalaciones a través de NOI; las instalaciones físicas a disponer serán bajo este paquete de tiquetes: 20 días + IVA cada mes, con un costo de \$580.000.

Se dispondrá de un asistente de negocios, que haga el rol a través de *call center*.

**Tabla 8***Inversión en las instalaciones Coworking NOI*

Instalaciones Koworking NOI	Año1	Año 2	Año3	Año4	Año5	Inversion Proyectada por actividad
Tiquetera 20 días	1	1	2	2	2	
Costo mes: \$580.000	\$ 6,960,000	\$ 6,960,000	\$ 6,960,000	\$ 6,960,000	\$ 6,960,000	\$ 34,800,000
Asistente de Call Center	\$ 18,000,000	\$ 36,000,000	\$ 36,000,000	\$ 54,000,000	\$ 54,000,000	\$ 198,000,000
<b>Total Inversion por año</b>	<b>\$ 24,960,000</b>	<b>\$ 42,960,000</b>	<b>\$ 42,960,000</b>	<b>\$ 60,960,000</b>	<b>\$ 60,960,000</b>	<b>\$ 232,800,000</b>

*Nota:* La tabla representa el total de inversión proyectada por actividad.

**7.3.2.1. Tamaño técnico**

Bajo la figura de *renting*, se contratarán los equipos técnicos, como son: cuatro computadoras, una impresora y espacio en servidor.

**Tabla 9***Inversión en el renting tecnológico*

Renting tecnologia	Año1	Año 2	Año3	Año4	Año5	Inversion Proyectada por actividad
Computadoras	4	4	6	6	6	
Impresora	\$ 7,200,000	\$ 7,200,000	\$ 10,800,000	\$ 10,800,000	\$ 10,800,000	\$ 46,800,000
Asistente de Call Center	\$ 1,800,000	\$ 1,800,000	\$ 1,800,000	\$ 1,800,000	\$ 1,800,000	\$ 9,000,000
<b>Total Inversion por año</b>	<b>\$ 9,000,000</b>	<b>\$ 9,000,000</b>	<b>\$ 12,600,000</b>	<b>\$ 12,600,000</b>	<b>\$ 12,600,000</b>	<b>\$ 55,800,000</b>

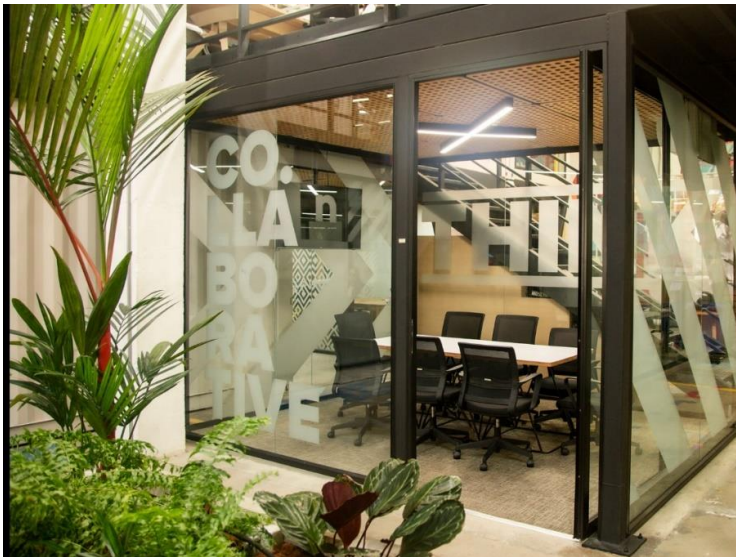
*Nota:* La tabla representa el total de inversión proyectada por actividad.

### 7.3.2.2. Ingeniería

**Aspectos físicos.** Desde el área de Coworking NOI, las instalaciones son abiertas bajo la necesidad del personal; se contará con oficinas de 3x3 metros y se dispondrá de sala de reuniones si se requiere dos veces por mes. Las áreas son abiertas y móviles y flexibles, según necesidad, es decir: no se tiene un área asignada y reservada, se trabaja bajo la disponibilidad de áreas. En la siguiente imagen, se detalla el prototipo de oficinas de NOI:

#### Figura 4

*Instalaciones de B-ConeXtion*



*Nota:* La figura muestra las instalaciones de B-ConeXtion

**Figura 5**

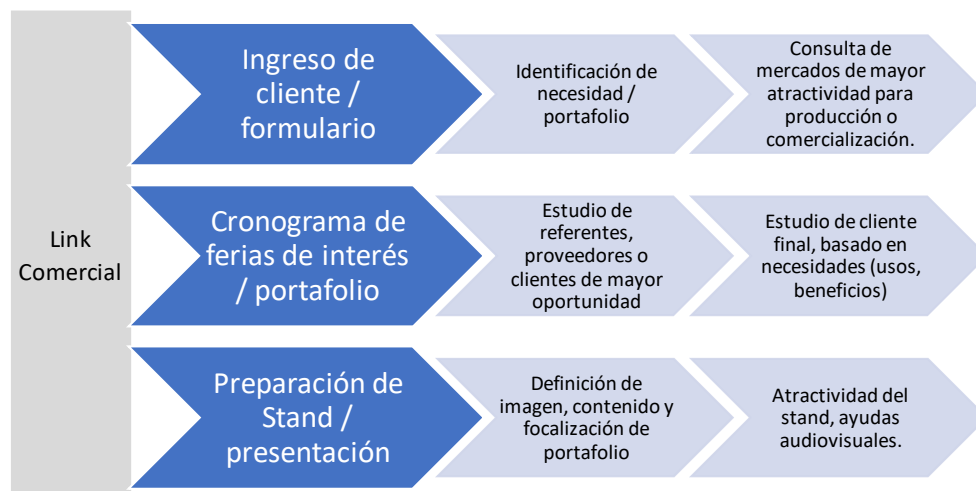
*Sala de reuniones de B-ConeXtion*



*Nota:* La figura muestra la sala de reuniones de B-ConeXtion.

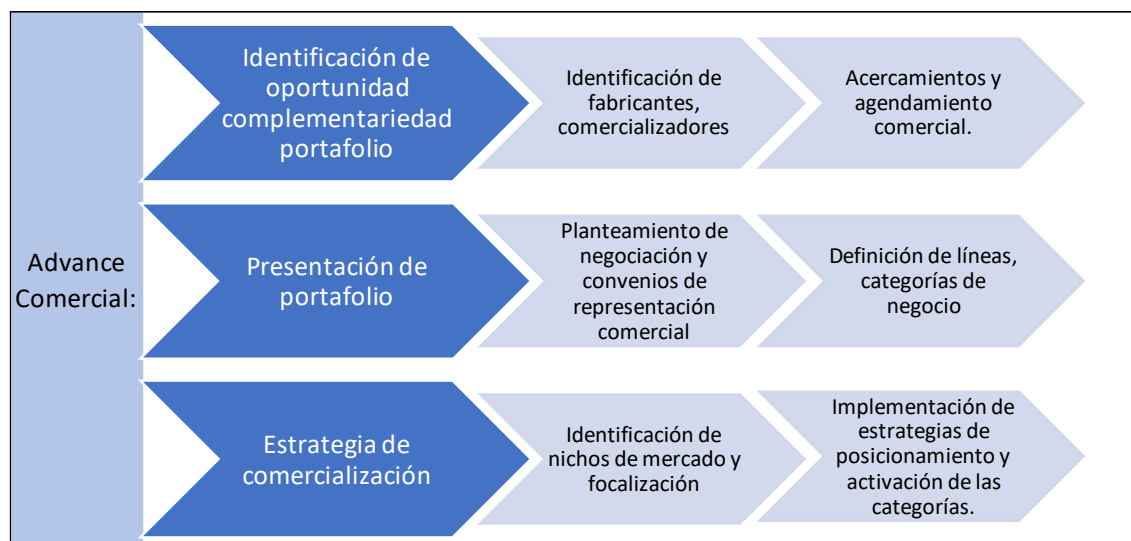
### **7.3.2.3. Flujogramas del portafolio de servicio B-ConeXtion y alineación de procesos en cada uno del portafolio a desarrollar**

**Link Comercial.** Se describe a continuación el flujograma de actividades desde el ingreso del cliente a través de un formulario, hasta la puesta en marcha del *stand*, rueda de negocio o *show room*, según necesidad y disponibilidad y presupuesto del cliente.

**Figura 6***Flujograma de actividades de Link Comercial*

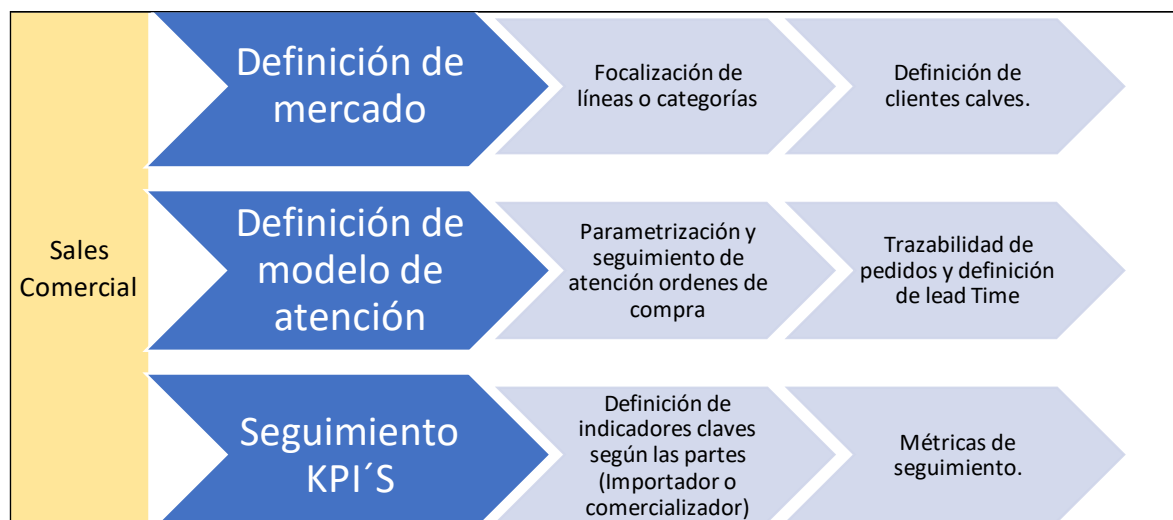
*Nota:* La figura indica el proceso de *Link Comercial*

**Advance Comercial.** Este proceso comercial inicia desde el entendimiento del portafolio del cliente, reconfiguración y potencial de las líneas, categorías de producto. Una vez identificada la atraktividad del producto, llegamos hasta la implementación de las estrategias y cómo diferenciarnos de la competencia; para esto se deben pasar varios filtros, entre ellos cuál es el mercado donde está dirigido o cuál es el nuevo mercado a desarrollar.

**Figura 7***Flujograma de actividades de Advance Comercial*

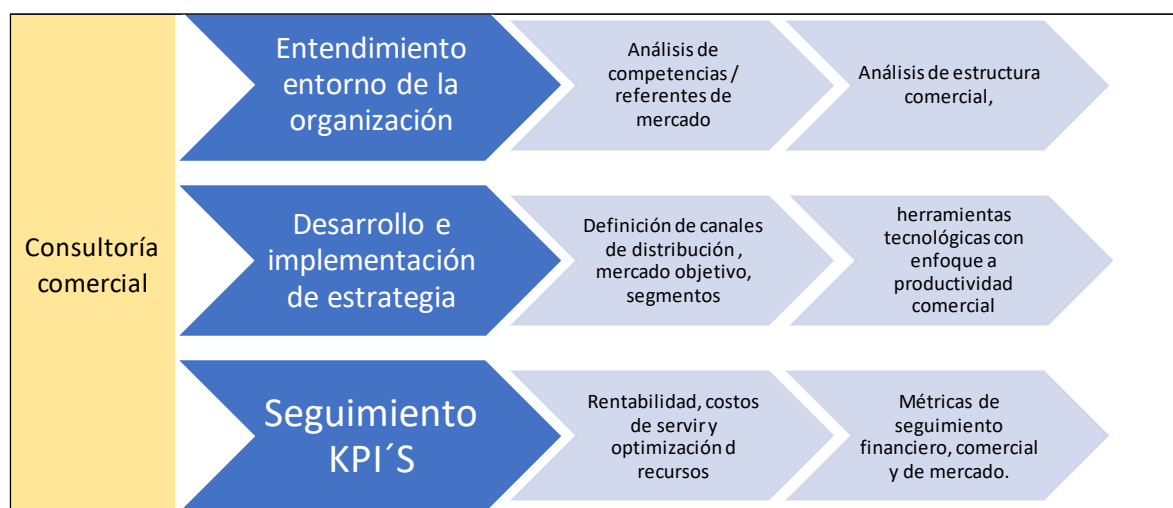
*Nota:* La figura indica el proceso de *Advance Comercial*

**Sale Comercial.** Este portafolio de servicio tiene un plus de valor agregado para el cliente. Cuando la opción sea la administración de su fuerza de ventas, alineada a un mercado objetivo que se quiera desarrollar, B-ConeXtion se encargará de la administración comercial, el salario base será responsabilidad del cliente, y el porcentaje de comisiones por ventas se pactará entre las partes, según la rentabilidad del producto.

**Figura 8***Flujograma de actividades de Sales Comercial*

*Nota.* La figura indica el proceso de *Sales Comercial*.

**Consultoría Comercial.** Este producto nace desde el entendimiento del entorno, mercado donde está operando comercialmente el negocio, quién es su competencia y relevancia del mismo, logrando identificar qué ventajas competitivas se tienen que desarrollar para la buena implementación de la estrategia. Se explorará la diversificación de canales de distribución y cómo poder transformar el modelo de comercialización y especialización a través de herramientas tecnológicas e innovación en la operación.

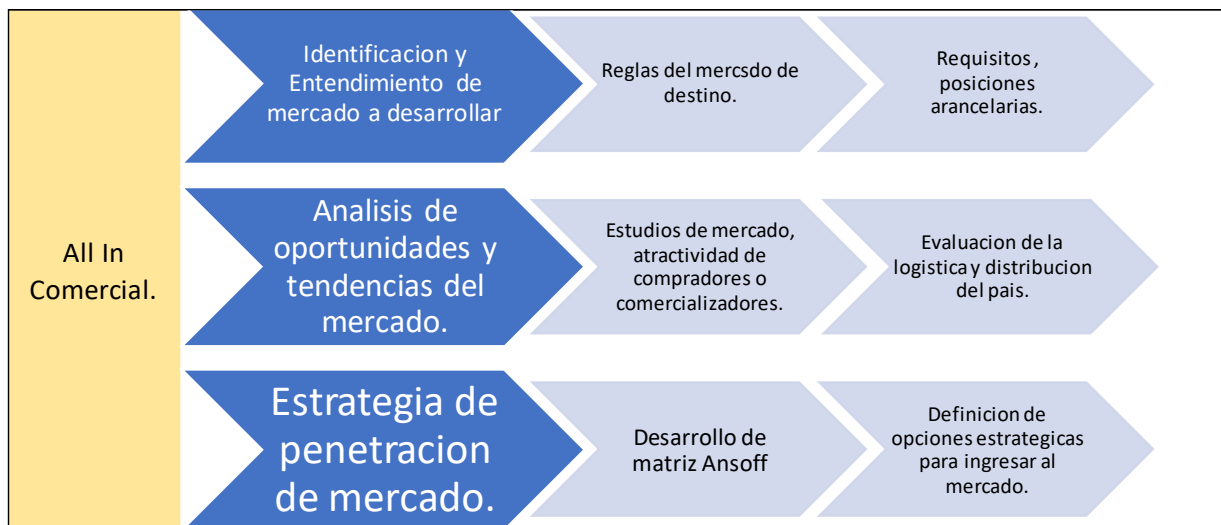
**Figura 9***Flujograma de actividades de Consultoría Comercial*

*Nota:* La figura indica el proceso de Consultoría Comercial.

**All In Commercial.** Bajo este proceso se propone contribuir al desarrollo de expansión comercial y desarrollo de otros mercados desde el punto legal, B-ConeXtion trabajará con un *pull* de expertos en materia de soportes legales y jurídicos en cada uno de estos procesos.

**Figura 10**

*Flujograma de actividades de All In Comercial*



*Nota:* La figura indica el proceso de *All In Comercial*.

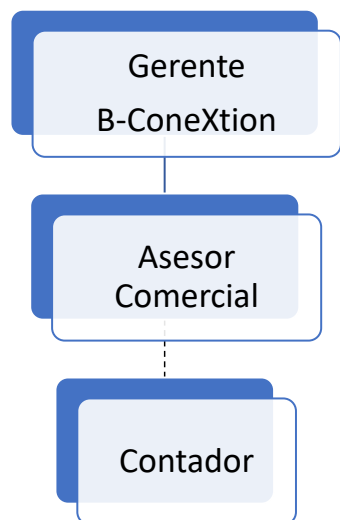
## 7.4. Estudio administrativo y organizacional

### 7.4.1. Estructura del organigrama

La siguiente figura corresponde al personal que directa e indirectamente iniciarán en el proyecto; el propósito es iniciar con una estructura muy plana y apalancar el proyecto con terceros.

**Figura 11**

*Organigrama B-ConeXtion*



*Nota:* La figura representa la estructura del organigrama con quienes se iniciará el proyecto.

#### **7.4.2. Cargos y perfiles**

Según el formato anexo, se describe el perfil del asesor comercial, quien estará a cargo y responde directamente a la gerencia comercial.

**Tabla 10***Perfil ocupacional del asesor comercial*

<b>B-ConeXtion</b>	<b>PERFIL OCUPACIONAL</b>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
Nombre del cargo: Asesor comercial		
Proceso al que pertenece: Área de ventas	Ubicación Física: Medellín / NOI	
Es responsable del proceso Sí: <input checked="" type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/>	coworking	
Cargos subordinados directos Sí: <input type="checkbox"/> No: <input checked="" type="checkbox"/> Cuáles		
Objetivo del cargo: ¿Qué hace? ¿Dónde? ¿De acuerdo con qué? ¿Para qué?		
<p>1-Garantizar el desarrollo sostenible y rentable de la zona y clientes a cargo, ejecutando la estrategia comercial en el campo, propiciando un ambiente armónico con los clientes y su equipo de trabajo, logrando el crecimiento integral de estos para el cumplimiento de los objetivos comerciales.</p> <p>2-Desarrollo y apertura de cuentas claves, distribuidores, mayoristas institucionales</p> <p>3-Liderar, controlar y ejecutar los procesos internos para la elaboración de propuestas de valor para los clientes.</p> <p>4-Potencializar los segmentos estratégicos de la compañía. HORECA / DISTRIBUIDORES, CUENTAS CLAVES.</p> <p>5-Enfoque de prospección y gerenciamiento de cuentas claves con alto nivel de negociación y relacionamiento.</p>		

*Nota:* La tabla representa la identificación del cargo de asesor comercial.

**Tabla 11***Funciones y responsabilidades del asesor comercial*

2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
1. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1	Ejecutar acciones y estrategias que le permitan cumplir con los objetivos en ventas establecidos por la compañía.
2	Ingresar pedidos al sistema.
3	Garantizar que los precios de venta sean correctos en los diferentes canales de ventas.
4	Velar porque la información de los clientes se encuentre actualizada en el sistema.
5	Asegurar el pago de los clientes en los tiempos acordados, garantizando el cumplimiento del objetivo de cartera.
6	Dar a conocer las necesidades del mercado, con un conocimiento profundo de él, con el fin de contribuir al desarrollo de estrategias competitivas para la compañía.
7	Garantizar la consecución de documentos necesarios para el área de cartera, en el caso de los clientes nuevos.
8	Realizar la prospección y codificaciones a clientes nuevos, mantenimiento de portafolio y crecimiento a los clientes actuales, garantizando la venta en categorías claves.
9	Realizar asesoría comercial (mostrando las cualidades de todo el portafolio de las diferentes unidades de negocio. Generadores de valor).
10	Realizar seguimiento de las ventas e inventarios de los distribuidores.
11	Realizar actividades de verificación de competencia, usos, aplicaciones, costo en uso, innovaciones, en los diferentes canales de clientes.
12	Implementar y hacer seguimiento a la ejecución del plan de negocios en sus clientes, generando seguimiento a los indicadores de gestión definidos.
13	Realizar el acompañamiento a su equipo de trabajo a cargo (interno y externo), con el fin de desarrollar sus competencias.
14	Garantizar la ejecución de los fundamentales de venta (precio, protocolos, portafolio, inventario activo) en los grupos de clientes a cargo.
15	Capacitar a la fuerza de ventas de los distribuidores (demostraciones, usos, costos)
16	Coordinar las actividades y planes de trabajo del personal a cargo.
17	Participar en el desarrollo de la normalización del Sistema de Gestión, con todas las

	actividades e información que sean requeridas para tal fin, de manera oportuna.
18	Conocer las políticas relacionadas con Seguridad y Salud en el Trabajo.
19	Conocer los riesgos inherentes a su puesto de trabajo y cumplir con las normas de seguridad propias de este.
21	Reportar inmediatamente condiciones de riesgo detectadas y accidentes o incidentes de trabajo.
22	Conocer planes de respuesta a emergencias.
23	Suspender actividades en caso de un riesgo inminente.
24	Seguir las instrucciones que sobre otras funciones eventuales le deleguen sus jefes.

*Nota:* La tabla representa el listado de funciones y responsabilidades del asesor comercial.

## Tabla 12

### *Autonomía del asesor comercial*

2. AUTONOMÍA EN EL PUESTO DE TRABAJO	
Decisiones que puede tomar	Decisiones que debe consultar
Acordar tiempos de entrega de mercancía con los clientes, siempre y cuando se respeten los tiempos mínimos establecidos por la compañía.	Todo lo referente a un cambio en la negociación con el cliente, cuando esté en juego la rentabilidad de la compañía.
Realizar negociaciones con los clientes en función de la rentabilidad.	Programación de pruebas técnicas, envío de muestras comerciales y propuestas de tanques, equipos y accesorios a los clientes.
Implementar la lista de precios estándar en las negociaciones con los clientes.	

*Nota:* La tabla representa las actividades en las que tiene autonomía el asesor comercial y aquellas que debe consultar.

**Tabla 13***Indicadores de gestión del asesor comercial*

3. INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO DEL CARGO		
Indicador	Medición	Fórmula de medición
Indicador de ventas	Seguimiento diario en el cumplimiento del objetivo.	Ventas Reales/Ventas Planeadas
Indicador de cartera	Seguimiento mensual en el cumplimiento del objetivo	Saldo de cartera real/Saldo de cartera presupuestado
Indicador de visitas realizadas y seguimiento a clientes.	Seguimiento diario del cumplimiento del plan de trabajo en los distribuidores.	Plan de trabajo ejecutado/Planeado.
Desarrollo comercial a clientes finales prospectos (directos o de los distribuidores)	Tres clientes nuevos por mes. Claves.	Presupuesto categoría / Venta= % de cumplimiento
Cumplimiento de ventas en categorías claves	Garantizar la venta según presupuesto por categoría	

*Nota:* La tabla representa los indicadores de gestión para el cumplimiento del objetivo del cargo de asesor comercial.

**Tabla 14**

*Requisitos de formación, conocimiento y experiencia del asesor comercial*

4. REQUISITOS BÁSICOS DE FORMACIÓN, EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS	
Estudios básicos	Profesional en áreas de administración de empresas, ventas y/o mercadeo.
Formación complementaria	Especialización mercadeo/ gerencia de negocios preferiblemente
Experiencia previa	Dos años en el cargo o labores afines o complementarias.
Conocimientos adicionales	Deseable experiencia en canal Institucional masivo, B2B, <i>catering</i> y cuentas claves, casas de aseo.

*Nota:* La tabla representa los requisitos básicos de formación, experiencia y conocimientos del asesor comercial.

Según el formato anexo, se describe el perfil del contador, quien actuará bajo la figura de prestación de servicios tercerizados.

**Tabla 15**

*Perfil ocupacional del contador externo*

<b>B-ConeXtion</b>	<b>PERFIL OCUPACIONAL</b>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
Nombre del cargo: Contador externo		
Proceso al que pertenece: Área Administrativa /		Ubicación Física: Medellín / NOI

Comercial	coworking, remotamente.
Es responsable del proceso Sí: X No: _____	
Cargos subordinados directos Sí: No: <u>  X  </u> Cuáles	
Objetivo del cargo: ¿Qué hace? ¿Dónde? ¿De acuerdo con qué? ¿Para qué?	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Control de estados financieros. Elaboración y entrega de documentos y reportes financieros mensuales y acumulados.</li> <li>2. Establecer procedimientos de información financiera y todo tipo de transacción contable (impuestos, pagos a proveedores, carteras).</li> <li>3. Obligaciones fiscales.</li> <li>4. Cooperar con la toma de decisiones referente a los negocios, recomendaciones respecto a gastos, costos y seguimiento de distorsiones periódicas, que aporten para la toma de decisión.</li> <li>5. Actualización de libros contables.</li> <li>6. Digitalizar la información, mantener actualizada la información.</li> </ol>	

*Nota:* La tabla representa la identificación del cargo de contador externo.

## 7.5. Estudio legal

La empresa se constituirá bajo la figura de una Sociedad por Acciones Simplificadas. La Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) fue creada por la ley 1258 de 2008, además del Decreto 2020 de 2009, basándose en la antigua ley de emprendimiento 1014 de 2006, con el fin de facilitar la apertura de compañías en Colombia a través de la eliminación de procesos y múltiples trámites.

La Sociedad por Acciones Simplificadas es una sociedad de capitales que siempre tendrá naturaleza comercial, sin importar las actividades que se prevean en su objeto social. Cuenta con un carácter innovador para el derecho societario colombiano

y busca estimular el emprendimiento debido a las facilidades y flexibilidades que ofrece, tanto a nivel de su constitución como de su funcionamiento. Este tipo de sociedad para efectos tributarios se rige por las reglas que aplican a la sociedad anónima.

En otras palabras, la Sociedad por Acciones Simplificada puede constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras; se crean por documento privado y nace después del registro en la cámara de comercio. Sin embargo, si en los aportes iniciales se incluyen bienes inmuebles, la constitución debe elevarse también a escritura pública.

Características y ventajas de la creación de la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS):

Las principales características de las SAS:

- Puede ser unipersonal o puede estar constituida por varios accionistas.
- Se constituyen por documento privado donde consta nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
- Su término de duración es indefinido.
- El objeto social puede ser indeterminado para realizar cualquier actividad lícita.
- Se limita la responsabilidad de los accionistas solo hasta el límite de sus aportes, sin importar la causa de la obligación laboral o fiscal.
- Cuenta con voto múltiple.
- Existe libertad de organización.
- La revisoría fiscal o la junta directiva no son obligatorias, lo que se constituye en un ahorro.

- El costo de la constitución de una compañía SAS depende del capital suscrito y activos.
- Este tipo de sociedad puede emitir cualquiera de las siguientes acciones: acciones privilegiadas, acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, acciones con dividendo fijo anual y acciones de pago.

#### Principales ventajas de las SAS:

La principal ventaja es que este tipo de asociación es más flexible, ya que les permite a los emprendedores simplificar trámites y comenzar su proyecto con bajo presupuesto. Otras de las ventajas que tiene son:

- Una persona natural con actitud emprendedora puede constituir una empresa con el objetivo de darle más credibilidad a su negocio.
- El empresario no se ve obligado a crear la junta directiva, ni tampoco a cumplir ciertos requisitos como la pluralidad de socios.
- Permite a los empresarios escoger las normas societarias que más convengan a sus intereses.
- Mayor facilidad para contar con apoyo de fondos de capital de riesgo y capital semilla.
- Es posible diferir el pago del capital hasta por un plazo máximo de dos años, sin que se exija una cuota o porcentaje específico mínimo inicial.
- Existe libertad para que la sociedad establezca las condiciones y proporciones en que se realice el pago del capital.
- En caso de que una SAS sea liquidada, los accionistas solo responderán a los acreedores por el monto de los aportes que hicieron cuando la crearon.

Por lo anterior, respecto a sus ventajas y características, B-ConeXtion será constituida como SAS para efectos legales y de constitución.

Adjunto se describe el modelo de contrato de representación comercial de B-ConeXtion, con un prototipo de contrato (Internacional, s.f.) bajo el estándar de Global Negotiator, contratos y documentos internacionales que se adaptarán a los acuerdos comerciales con clientes locales e internacionales.

## MODELO DE CONTRATO DE REPRESENTACIÓN COMERCIAL INTERNACIONAL



Descargue ejemplo de Contrato de Representación Comercial Internacional en formato Word. Rellene los espacios en blanco y elija las cláusulas de este contrato internacional que mejor se adaptan a sus necesidades. En este [Contrato](#) una empresa que suministra productos o servicios y está interesada en expandir sus ventas a mercados exteriores, contrata a un Representante con amplios conocimientos y experiencia en mercados internacionales. Disponible también en [inglés](#).

### CONTRATO DE REPRESENTACIÓN COMERCIAL INTERNACIONAL

FECHA: .....

#### DE UNA PARTE,

..... [denominación social de la empresa], con domicilio en ..... [dirección, ciudad y país] y número de identificación/registro fiscal ....., representada por ..... [nombre y apellidos, cargo] (en adelante, "la Empresa"),

#### Y DE OTRA,

*Alternativa A. [Cuando el Representante es una persona física y profesional independiente]*

Don/Doña ....., mayor de edad, ..... [incluir titulación profesional], con domicilio en ..... [dirección, ciudad, país] y número de Identificación Fiscal....., actuando en su propio nombre e interés (en adelante, "el Representante").

*Alternativa B. [Cuando el Representante es una empresa]*

*Nota:* El formato indica el modelo de contrato de representación comercial internacional.

- II. Que el Representante está interesado en realizar las tareas de promoción y gestión de exportaciones de los productos fabricados por la Empresa, dados sus conocimientos y experiencia profesional en comercio exterior y marketing internacional.
- III. Que han llegado a un acuerdo para la promoción en el exterior de los citados productos, que se regirá por los siguientes pactos:

#### **1. OBJETO DEL CONTRATO**

El objeto del presente Contrato consistirá en la promoción y venta en los mercados internacionales de los productos fabricados por la Empresa que se especifican en el Anexo 1 del presente Contrato.

#### **2. EXCLUSIVIDAD Y TERRITORIO**

El Representante ejercerá su actividad de forma exclusiva para la Empresa en el territorio que se delimita en el Anexo 2 del presente Contrato y no podrá realizar su actividad fuera del territorio que le ha sido asignado.

#### **3. COMPROMISO DE NO COMPETENCIA**

*Alternativa A.* Salvo autorización escrita de la Empresa, el Representante, no podrá fabricar, distribuir ni representar ningún tipo de producto que entre en competencia directa con los productos que fabrica la Empresa. A tales efectos el Representante declara que en la fecha en que se firma el presente Contrato, actúa en calidad de representante, agente o distribuidor de las empresas y productos que se relacionan en el Anexo 3 de este Contrato. El compromiso de no competencia se mantiene durante la vigencia del presente Contrato y durante ..... [1, 2, 3] años más después de su finalización.

*Alternativa B.* Durante la vigencia del Contrato el Representante podrá fabricar, distribuir o representar productos similares a los de la Empresa, si bien le deberá informar de ello por escrito.

*Nota:* El formato indica el objetivo, exclusividad y compromiso del contrato.

Según modelo de contrato, se adjuntan cláusulas a considerar:

<b>Partes Cláusulas</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Productos y territorio</li> <li>2. Funciones del agente</li> <li>3. Aceptación de pedidos</li> <li>4. Obligación de alcanzar un objetivo mínimo de ventas</li> <li>5. Exclusividad</li> <li>6. Ventas a través de internet</li> <li>7. Compromiso de no competencia</li> <li>8. Obligación de informar al principal</li> <li>9. Obligación de informar al agente</li> <li>10. Confidencialidad</li> <li>11. Subagentes</li> <li>12. Prohibición para otros territorios</li> <li>13. Marcas, nombres, logotipos y otros derechos de propiedad industrial</li> <li>14. Asistencia técnica</li> <li>15. Servicio postventa y mantenimiento</li> <li>16. Actividades de publicidad</li> <li>17. Responsabilidad financiera del agente</li> <li>18. Comisión del agente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comisiones reducidas</li> <li>2. Margen de negociación y descuentos</li> <li>3. Cálculo de la comisión</li> <li>4. Moneda de pago de las comisiones</li> <li>5. Tipo de cambio aplicable a las comisiones</li> <li>6. Fecha de pago de las comisiones</li> <li>7. Operaciones con derecho a comisión</li> <li>8. Comisiones por operaciones posteriores a la finalización del contrato</li> <li>9. Gastos de representación y dietas de viaje</li> <li>10. Impuestos</li> <li>11. Resolución anticipada</li> <li>12. Indemnización por rescisión del contrato</li> <li>13. Duración del contrato</li> <li>14. Devolución de muestras y material publicitario</li> <li>15. Ley aplicable y jurisdicción competente</li> <li>16. Modificaciones</li> <li>17. Cesión del contrato</li> <li>18. Idioma</li> </ol>

*Nota:* El formato indica las cláusulas a considerar en el contrato.

### **7.5.1. Aspectos tributarios**

Las SAS, como se mencionó anteriormente, son unas Sociedades por Acciones Simplificadas, figura societaria con características especiales; tienen las mismas obligaciones tributarias de una sociedad comercial; las SAS hacen parte del régimen ordinario de impuestos a la renta; no son diferentes a una sociedad anónima o limitada.

Las obligaciones tributarias a las que una SAS debe comprometerse son las siguientes:

- Responsables de IVA.
- Agentes de retención en la fuente, respecto a IVA, renta, ICA.
- Obligadas a expedir facturación.
- Deben reportar información exógena.
- Deben pagar impuesto predial.
- Deben llevar contabilidad.
- Son contribuyentes del impuesto a la renta del régimen ordinario.

En las SAS, las obligaciones tributarias de los socios, como cualquier persona jurídica, consisten en ser responsable de impuestos, intereses y sanciones, las cuales deben responder a la sociedad como tal. Los socios que defrauden la DIAN serán responsables solidariamente por esas obligaciones, según artículo 42 de Ley 1258 de 2008 que se refiere explícitamente:

Cuando se utilice la Sociedad por Acciones Simplificada en fraude a la ley o en perjuicio de terceros, los accionistas y los administradores que hubieren realizado, participado o facilitado los actos defraudatorios, responderán solidariamente por las obligaciones nacidas de tales actos y por los perjuicios causados (Congreso de la República, 2008).

## **7.6. Evaluación financiera**

En esta evaluación se adjuntan los presupuestos basados en tres escenarios, desde el más probable, pesimista y optimista, con sus respectivos análisis.

## 7.6.1. Escenario probable

### 7.6.1.1. Ingresos

La tabla que se muestra a continuación, relaciona la proyección de ingresos en los próximos cinco años.

**Tabla 16**

*Proyección de ingresos*

<b>Ingresos</b>		<b>Periodo</b>					
		<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Link Comercial:	\$ 222,000,000		42,000,000	54,000,000	42,000,000	42,000,000	42,000,000
Advance Comercial:	\$ 144,000,000		24,000,000	48,000,000	24,000,000	24,000,000	24,000,000
Sales Comercial (una persona).	\$ 924,000,000		84,000,000	210,000,000	210,000,000	210,000,000	210,000,000
All In Comercial.	\$ 240,000,000		48,000,000	48,000,000	48,000,000	48,000,000	48,000,000
Consultoría comercial	\$ 300,000,000		60,000,000	60,000,000	60,000,000	60,000,000	60,000,000
B&S Comercial. Afilizaciones	\$ 280,900,000		3,600,000	13,300,000	44,000,000	85,000,000	135,000,000
Ventas estimadas por Representaciones comerciales	\$ 1,450,000,000		190,000,000	240,000,000	300,000,000	340,000,000	380,000,000
<b>Total ingresos (COL) (Millones)</b>	<b>3,560,900,000</b>		<b>451,600,001</b>	<b>673,300,002</b>	<b>728,000,003</b>	<b>809,000,004</b>	<b>899,000,005</b>

*Nota:* La tabla indica la proyección de ingresos en los próximos 5 años.

### 7.6.1.2. Costos

En la siguiente tabla se proyectan los costos en los próximos cinco años. La mayor participación de costos se concentra en tecnología, donde en el año uno es donde más costos de desarrollo e implementación se obtendrán (21,59%) hasta llegar al 8.16% de costos sobre los ingresos proyectados en el año cinco.

**Tabla 17***Proyección de costos*

<b>Costos</b>							
Actividad	Total	Periodo					
		0	1	2	3	4	5
Estructura plataformas / Erp- Tecnologia	376,000,000		91,200,000	71,200,000	71,200,000	71,200,000	71,200,000
Licencias (facturación, office)	4,800,000		960,000	960,000	960,000	960,000	960,000
Constitución (legal)	6,000,000		1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000
<b>Total Costos (COP)</b>	<b>390,945,700</b>	<b>-</b>	<b>97,505,700</b>	<b>73,360,000</b>	<b>73,360,000</b>	<b>73,360,000</b>	<b>73,360,000</b>
Participación Costos / Ingresos	10.98%		21.59%	10.90%	10.08%	9.07%	8.16%

*Nota:* La tabla indica la proyección de costos en los próximos 5 años.

**7.6.1.3. Gastos**

A continuación, se relacionan los gastos proyectados en los próximos cinco años, donde el 58% de los gastos están representados en salarios, seguido del plan de mercadeo y activaciones de marca con el 15,3% de participación en gastos totales.

**Tabla 18***Proyección de gastos*

<b>Gastos</b>							
Actividad	Total	Periodo					
		0	1	2	3	4	5
Publicidad en redes sociales	118,488,313		14,100,000	17,740,000	22,175,000	28,031,875	36,441,438
Arrendamiento Coworkin / tiquetera	34,800,000		6,960,000	6,960,000	6,960,000	6,960,000	6,960,000
plan de mercadeo / Activacion marca	133,000,000		19,000,000	19,000,000	25,000,000	32,000,000	38,000,000
Mantenimiento equipos (repuestos)							
Imprevistos	10,000,000		2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
Internet + telefonía	12,000,000		2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000
Contratos de seguro responsabilidad civil	10,000,000		2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
Salarios	502,920,000		63,540,000	63,540,000	125,280,000	125,280,000	125,280,000
Servicios tercerizados Renting							
Computadores e impresora.	46,800,000		7,200,000	7,200,000	10,800,000	10,800,000	10,800,000
	-						
<b>Total Gastos (COP)</b>	<b>868,008,313</b>		<b>117,200,000</b>	<b>120,840,000</b>	<b>196,615,000</b>	<b>209,471,875</b>	<b>223,881,438</b>

*Nota:* La tabla indica la proyección de gastos en los próximos 5 años.

#### 7.6.1.4. Inversiones

En la inversión se requiere un capital de trabajo equivalente al \$53,676,425, como indica la tabla a continuación. De los cuales se requiere un 50% de financiación para el inicio del proyecto (ver flujo del crédito).

**Tabla 19**

*Inversión de capital*

Capital de Trabajo	Inversiones \$
Requerimiento	53,676,425
Meses	3

*Nota:* La tabla indica la inversión a tres meses.

#### 7.6.1.5. Depreciaciones y amortizaciones

**Financiación.** Estados financieros proyectados y el flujo de caja neto: en este escenario probable, se visualiza el resultado sin financiación y con financiación, como indican las siguientes tablas. El flujo de caja sin financiación, según proyecciones se visualiza como un proyecto financieramente viable.

La Tasa Interna de Oportunidad, TIO, es muy satisfactoria y rentable, con un 14%.

VPN: según el flujo, el Valor Presente Neto del proyecto es de \$901,082,462; evaluando el proyecto en el largo plazo, vemos nuevamente la viabilidad del proyecto desde el punto de vista del inversionista.

BAUE: el beneficio anual equivalente es de \$172,749,709, lo que representa una atraktividad del proyecto en cada uno de sus periodos.

**Tabla 20**

*Flujo de crédito*

<b>Flujo del Credito</b>		
Imversion Inicial	-	
Capital de trabajo	53,676,425	
<b>Total a Financiar</b>	<b>53,676,425</b>	
<b>Financiación</b>	<b>\$</b>	<b>Dist.%</b>
Patrimonio	26,838,213	50%
Deuda	26,838,213	50%
<b>Total a Financiar</b>		<b>100%</b>

*Nota:* La tabla indica el flujo de efectivo.

**Tabla 21**

*Flujo de caja del proyecto*

**Flujo de Caja Projectados**

<b>Flujo de Caja del Proyecto - Sin Financiación</b>									
		Periodo							
		0	1	2	3	4	5	Promedio	Participacion %
+	Ingresos	1	451,600,001	673,300,002	728,000,003	809,000,004	899,000,005	593,483,336	
-	Costos operativos		107,661,990	88,360,000	84,760,000	84,760,000	84,760,000	90,060,398	15.2%
=	Utilidad Operativa		343,938,011	584,940,002	643,240,003	724,240,004	814,240,005	622,119,605	104.8%
-	Gastos		117,200,000	120,840,000	196,615,000	209,471,875	223,881,438	173,601,663	29.3%
=	Utilidad Bruta		226,738,011	464,100,002	446,625,003	514,768,129	590,358,568	448,517,943	75.6%
-	Depreciación		-	-	-	-	-	-	0.0%
=	UAI		226,738,011	464,100,002	446,625,003	514,768,129	590,358,568	448,517,943	75.6%
-	Intereses Prestamo		-	-	-	-	-	-	0.0%
=	UAI		226,738,011	464,100,002	446,625,003	514,768,129	590,358,568	448,517,943	75.6%
-	Impuestos		79,358,304	162,435,001	156,318,751	180,168,845	206,625,499	156,981,280	26.5%
=	Utilidad Neta		147,379,707	301,665,001	290,306,252	334,599,284	383,733,069	291,536,663	49.1%
+	Depreciación		-	-	-	-	-	-	0.0%
+	Prestamo		-	-	-	-	-	-	0.0%
-	Amortizacion a K		-	-	-	-	-	-	0.0%
-	Inversiones		-	-	-	-	-	-	0.0%
-	Capital de trabajo	53,676,425						53,676,425	9.0%
=	<b>Flujo de caja Anual (miles)</b>	<b>(53,676,425)</b>	<b>147,379,707</b>	<b>301,665,001</b>	<b>290,306,252</b>	<b>334,599,284</b>	<b>383,733,069</b>	<b>234,001,148</b>	<b>39.4%</b>
	<b>Flujo de caja Acumulado (miles)</b>	<b>(53,676,425)</b>	<b>93,703,282</b>	<b>395,368,283</b>	<b>685,674,535</b>	<b>1,020,273,819</b>	<b>1,404,006,888</b>	<b>1,638,008,036</b>	

*Nota:* La tabla indica el flujo de caja sin financiación.

TIO / T de D	14%
VPN	901,082,462
TIR	340%
BAUE	172,749,709

**Tabla 22**

*Flujo de caja del inversionista*

		<b>Flujo de Caja del Inversionista - Con financiación</b>							
		Periodo							
		0	1	2	3	4	5	Promedio	Participacion %
+	Ingresos	1	451,600,001	673,300,002	728,000,003	809,000,004	899,000,005	593,483,336	
-	Costos operativos		107,661,990	88,360,000	84,760,000	84,760,000	84,760,000	90,060,398	15.2%
=	Utilidad Operativa		343,938,011	584,940,002	643,240,003	724,240,004	814,240,005	622,119,605	104.8%
-	Gastos		117,200,000	120,840,000	196,615,000	209,471,875	223,881,438	173,601,663	29.3%
=	Utilidad Bruta		226,738,011	464,100,002	446,625,003	514,768,129	590,358,568	448,517,943	75.6%
-	Depreciación		-	-	-	-	-	-	0.0%
=	UAll		226,738,011	464,100,002	446,625,003	514,768,129	590,358,568	448,517,943	75.6%
-	Intereses Prestamo		2,952,203	2,478,167	1,951,987	1,367,927	719,620	1,893,981	0.3%
=	UAI		223,785,808	461,621,835	444,673,016	513,400,202	589,638,947	446,623,962	75.3%
-	Impuestos		78,325,033	161,567,642	155,635,556	179,690,071	206,373,632	156,318,387	26.3%
=	Utilidad Neta		145,460,775	300,054,193	289,037,460	333,710,131	383,265,316	290,305,575	48.9%
+	Depreciación		-	-	-	-	-	-	0.0%
+	Prestamo	26,838,213						26,838,213	4.5%
-	Amortizacion a K		4,309,420	4,783,456	5,309,636	5,893,697	6,542,003	5,367,643	0.9%
-	Inversiones		-					-	0.0%
-	Capital de trabajo	53,676,425						53,676,425	9.0%
=	<b>Flujo de caja (miles)</b>	<b>(26,838,213)</b>	<b>141,151,355</b>	<b>295,270,736</b>	<b>283,727,824</b>	<b>327,816,435</b>	<b>376,723,313</b>	<b>232,975,242</b>	<b>39.3%</b>
	<b>Flujo de caja Acumulado (miles)</b>	<b>(26,838,213)</b>	<b>114,313,142</b>	<b>409,583,879</b>	<b>693,311,703</b>	<b>1,021,128,137</b>	<b>1,397,851,450</b>	<b>1,630,826,692</b>	

*Nota:* La tabla indica el flujo de caja con financiación.

TIO / T de D	14%
VPN	905,440,138
TIR	607%
BAUE	173,585,135

### 7.6.2. Escenario pesimista

El flujo de caja sin financiación: en este escenario pesimista, y según proyecciones, aún sigue siendo viable el proyecto financieramente.

La Tasa Interna de Oportunidad - TIO, sigue siendo satisfactoria y rentable con un 14%.

VPN: según el flujo, el Valor Presente Neto del proyecto en este panorama pesimista, es de \$151,801,276, con una variación negativa de \$-750 millones aproximadamente, versus el escenario más probable, sin financiación.

Según el nivel de ingresos del primer año, no favorece mucho la utilidad en este mismo periodo, pero a partir del segundo año se visualiza una utilidad representativa de 88 millones, lo que hace interesante este proyecto desde el punto de vista del inversionista en este panorama pesimista.

BAUE: el beneficio anual equivalente reduce sus proyecciones en 143 millones versus el anterior escenario optimista; es decir: en este nuevo escenario pesimista el beneficio estimado corresponde a \$29 millones.

**Tabla 23**

***Flujo de Caja Projectados***

<b>Flujo de Caja del Proyecto - Sin Financiación</b>								
	Periodo					Promedio	Participacion %	
	0	1	2	3	4	5		
+ Ingresos	1	225,800,001	336,650,002	364,000,003	404,500,004	449,500,005	296,741,669	
- Costos operativos		101,361,990	80,260,000	78,460,000	78,460,000	78,460,000	83,400,398	28.1%
= Utilidad Operativa		124,438,011	256,390,002	285,540,003	326,040,004	371,040,005	272,689,605	91.9%
- Gastos		117,200,000	120,840,000	196,615,000	209,471,875	223,881,438	173,601,663	58.5%
= Utilidad Bruta		7,238,011	135,550,002	88,925,003	116,568,129	147,158,568	99,087,943	33.4%
- Depreciación		-	-	-	-	-	-	0.0%
= UAll		7,238,011	135,550,002	88,925,003	116,568,129	147,158,568	99,087,943	33.4%
- Intereses Prestamo		-	-	-	-	-	-	0.0%
= UAI		7,238,011	135,550,002	88,925,003	116,568,129	147,158,568	99,087,943	33.4%
- Impuestos		2,533,304	47,442,501	31,123,751	40,798,845	51,505,499	34,680,780	11.7%
= Utilidad Neta		4,704,707	88,107,501	57,801,252	75,769,284	95,653,069	64,407,163	21.7%
+ Depreciación		-	-	-	-	-	-	0.0%
+ Prestamo	-	-	-	-	-	-	-	0.0%
- Amortización a K		-	-	-	-	-	-	0.0%
- Inversiones		-	-	-	-	-	-	0.0%
- Capital de trabajo	53,676,425						53,676,425	18.1%
= Flujo de caja Anual (miles)	(53,676,425)	4,704,707	88,107,501	57,801,252	75,769,284	95,653,069	44,726,565	15.1%
Flujo de caja Acumulado (miles)	(53,676,425)	(48,971,718)	39,135,783	96,937,035	172,706,319	268,359,388	313,085,953	

Nota: La tabla indica el flujo de caja proyectado.

TIO / T de D	14%
VPN	151,801,276
TIR	78%
BAUE	29,102,360

**Tabla 24**

*Flujo de caja con financiación*

		<b>Flujo de Caja del Inversionista - Con financiación</b>							
		Periodo							
		0	1	2	3	4	5	Promedio	Participacion %
+	Ingresos	1	225,800,001	336,650,002	364,000,003	404,500,004	449,500,005	296,741,669	
-	Costos operativos		101,361,990	80,260,000	78,460,000	78,460,000	78,460,000	83,400,398	28.1%
=	Utilidad Operativa		124,438,011	256,390,002	285,540,003	326,040,004	371,040,005	272,689,605	91.9%
-	Gastos		117,200,000	120,840,000	196,615,000	209,471,875	223,881,438	173,601,663	58.5%
=	Utilidad Bruta		7,238,011	135,550,002	88,925,003	116,568,129	147,158,568	99,087,943	33.4%
-	Depreciación		-	-	-	-	-	-	0.0%
=	UAI		7,238,011	135,550,002	88,925,003	116,568,129	147,158,568	99,087,943	33.4%
-	Intereses Prestamo		2,952,203	2,478,167	1,951,987	1,367,927	719,620	1,893,981	0.6%
=	UAI		4,285,808	133,071,835	86,973,016	115,200,202	146,438,947	97,193,962	32.8%
-	Impuestos		1,500,033	46,575,142	30,440,556	40,320,071	51,253,632	34,017,887	11.5%
=	Utilidad Neta		2,785,775	86,496,693	56,532,460	74,880,131	95,185,316	63,176,075	21.3%
+	Depreciación		-	-	-	-	-	-	0.0%
+	Prestamo	26,838,213						26,838,213	9.0%
-	Amortizacion a K		4,309,420	4,783,456	5,309,636	5,893,697	6,542,003	5,367,643	1.8%
-	Inversiones		-					-	0.0%
-	Capital de trabajo	53,676,425						53,676,425	18.1%
=	<b>Flujo de caja (miles)</b>	(26,838,213)	(1,523,645)	81,713,236	51,222,824	68,986,435	88,643,313	43,700,658	14.7%
	<b>Flujo de caja Acumulado (miles)</b>	(26,838,213)	(28,361,858)	53,351,379	104,574,203	173,560,637	262,203,950	305,904,608	

TIO / T de D	14%
VPN	156,158,952
TIR	116%
BAUE	29,937,786

### 7.6.3. Escenario optimista

El flujo de caja sin financiación en este escenario optimista, y según proyecciones es altamente viable según resultados anexos:

La Tasa Interna de Oportunidad, TIO, sigue siendo satisfactoria y rentable con un 14%.

VPN: según el flujo, el Valor Presente Neto del proyecto en este panorama optimista es de \$1,275,723,055.

BAUE: el beneficio anual equivalente según proyecciones es de 244,5 millones.

**Tabla 25**

*Flujo de caja sin financiación*

**Flujo de Caja Projectados**

<b>Flujo de Caja del Proyecto - Sin Financiación</b>								
	Periodo							
	0	1	2	3	4	5	Promedio	Participacion %
+ Ingresos	1	564,500,001	841,625,002	910,000,003	1,011,250,004	1,123,750,005	741,854,169	
- Costos operativos		110,811,990	92,410,000	87,910,000	87,910,000	87,910,000	93,390,398	12.6%
= Utilidad Operativa		453,688,011	749,215,002	822,090,003	923,340,004	1,035,840,005	796,834,605	107.4%
- Gastos		117,200,000	120,840,000	196,615,000	209,471,875	223,881,438	173,601,663	23.4%
= Utilidad Bruta		336,488,011	628,375,002	625,475,003	713,868,129	811,958,568	623,232,943	84.0%
- Depreciación		-	-	-	-	-	-	0.0%
= UAll		336,488,011	628,375,002	625,475,003	713,868,129	811,958,568	623,232,943	84.0%
- Intereses Prestamo		-	-	-	-	-	-	0.0%
= UAI		336,488,011	628,375,002	625,475,003	713,868,129	811,958,568	623,232,943	84.0%
- Impuestos		117,770,804	219,931,251	218,916,251	249,853,845	284,185,499	218,131,530	29.4%
= Utilidad Neta		218,717,207	408,443,751	406,558,752	464,014,284	527,773,069	405,101,413	54.6%
+ Depreciación		-	-	-	-	-	-	0.0%
+ Prestamo		-	-	-	-	-	-	0.0%
- Amortizacion a K		-	-	-	-	-	-	0.0%
- Inversiones		-	-	-	-	-	-	0.0%
- Capital de trabajo	53,676,425						53,676,425	7.2%
= Flujo de caja Anual (miles)	(53,676,425)	218,717,207	408,443,751	406,558,752	464,014,284	527,773,069	328,638,440	44.3%
Flujo de caja Acumulado (miles)	(53,676,425)	165,040,782	573,484,533	980,043,285	1,444,057,569	1,971,830,638	2,300,469,078	

TIO / T de D	14%
VPN	1,275,723,055
TIR	470%
BAUE	244,573,384

Tabla 26

## Flujo de caja con financiación

<b>Flujo de Caja del Inversionista - Con financiación</b>								
		Periodo						
	0	1	2	3	4	5	Promedio	Participacion %
+ Ingresos	1	564,500,001	841,625,002	910,000,003	1,011,250,004	1,123,750,005	741,854,169	
- Costos operativos		110,811,990	92,410,000	87,910,000	87,910,000	87,910,000	93,390,398	12.6%
= Utilidad Operativa		453,688,011	749,215,002	822,090,003	923,340,004	1,035,840,005	796,834,605	107.4%
- Gastos		117,200,000	120,840,000	196,615,000	209,471,875	223,881,438	173,601,663	23.4%
= Utilidad Bruta		336,488,011	628,375,002	625,475,003	713,868,129	811,958,568	623,232,943	84.0%
- Depreciación		-	-	-	-	-	-	0.0%
= UAll		336,488,011	628,375,002	625,475,003	713,868,129	811,958,568	623,232,943	84.0%
- Intereses Prestamo		2,952,203	2,478,167	1,951,987	1,367,927	719,620	1,893,981	0.3%
= UAI		333,535,808	625,896,835	623,523,016	712,500,202	811,238,947	621,338,962	83.8%
- Impuestos		116,737,533	219,063,892	218,233,056	249,375,071	283,933,632	217,468,637	29.3%
= Utilidad Neta		216,798,275	406,832,943	405,289,960	463,125,131	527,305,316	403,870,325	54.4%
+ Depreciación		-	-	-	-	-	-	0.0%
+ Prestamo	26,838,213						26,838,213	3.6%
- Amortizacion a K		4,309,420	4,783,456	5,309,636	5,893,697	6,542,003	5,367,643	0.7%
- Inversiones		-					-	0.0%
- Capital de trabajo	53,676,425						53,676,425	7.2%
= Flujo de caja (miles)	(26,838,213)	212,488,855	402,049,486	399,980,324	457,231,435	520,763,313	327,612,533	44.2%
Flujo de caja Acumulado (miles)	(26,838,213)	185,650,642	587,700,129	987,680,453	1,444,911,887	1,965,675,200	2,293,287,733	

TIO / T de D	14%
VPN	1,280,080,731
TIR	865%
BAUE	245,408,809

## 7.6.3.1. Costo del capital

Desde el punto de vista de capital de trabajo requerido para financiar el proyecto, se evidencia un bajo riesgo de inversión, puesto que la esencia del proyecto está más centrada en la generación de ingresos, en procesos no productivos con altas infraestructuras, a diferencia de las inversiones que se requieren desde el punto de vista tecnológico (plataforma) que acompañen el portafolio de servicios comerciales; evaluando la rentabilidad esperada del 14% supera las expectativas del inversionista.

Se espera que, por conocimiento y relacionamiento adquirido frente al mercado, el proyecto se cristalice y sea viable financieramente.

#### **7.6.3.2. Criterios de evaluación financiera del VPN y la TIR**

El VPN siendo positivo y aceptable en cada uno de los escenarios hace notar la oportunidad del proyecto, igualmente la TIR es constante en cada uno de los diferentes escenarios equivalente al 14%, siendo un valor óptimo y esperado para contemplar la implementación del proyecto.

## 8. Conclusiones

Según análisis del estudio de prefactibilidad en la creación de una agencia comercial, para los diferentes mercados y segmentos claves, evidencia una alta atraktividad en el desarrollo e implementación; la contribución de este estudio, nos genera un aporte frente a la importancia de los mercados a desarrollar y las oportunidades de un entorno altamente cambiante y dinámico frente a la situación actual. Es evidente e importante el desarrollo tecnológico basado en una plataforma que integre los diferentes actores (compradores y vendedores).

¿Qué sería importante para lograr la estabilidad del proyecto? Analizando el portafolio de servicios se evidencia el desarrollo y penetración comercial bajo el modelo de *e-commerce* que facilite la apertura de clientes en los diferentes países; este modelo encaja perfecto bajo el modelo de *dropshipping*.

¿Qué nuevos proyectos pudieran surgir, bajo este emprendimiento? Se hace oportuno profundizar en la distribución y comercialización de servicios intangibles que se puedan integrar en las plataformas y que B-ConeXtion sea un referente en la estandarización de procesos que garanticen la evaluación de los proveedores, ejemplos: industrias que deseen contratar lavado de plantas industriales de alimentos, o clientes que deseen remodelaciones en sus instalaciones y no cuenten con proveedores certificados. Esta sería una segunda etapa de esta comercialización de servicios.

## Referencias

- Asociación Nacional de Industriales-ANDI. (2021). *Balance 2021 y perspectivas 2022*.  
[http://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202021%20y%20Perspectivas%2022%20-%20ANDI\\_637786987637579588.pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202021%20y%20Perspectivas%2022%20-%20ANDI_637786987637579588.pdf)
- Banco Mundial. (2021, 6 de octubre). *Colombia: panorama general*.  
<https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- Corvo, H. (2021, 24 de agosto). *Estudio de Prefactibilidad*.  
<https://es.scribd.com/document/521551786/Estudio-de-prefactibilidad>
- Congreso de la República. (2006, 26 de enero). *De fomento a la cultura del emprendimiento [ley 1014 de 2006]*. DO: 46.164
- Congreso de la República. (2008, 5 de diciembre). *Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada [Ley 1258 de 2008]*. DO: 47.194.
- Congreso de la República. (2020, 31 de diciembre). *Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia [Decreto 2069 de 2020]*. DO: 51.544.
- Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Colombia hacia el crecimiento verde*.  
[https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/Resultados/PDF\\_Colombia%20hacia%20el%20crecimiento%20verde\\_MP.pdf](https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/Resultados/PDF_Colombia%20hacia%20el%20crecimiento%20verde_MP.pdf)
- Echeverría, C. (2017). Metodología para determinar la factibilidad de un proyecto. *Revista Publicando*, 13 (2), 172-188.
- Fernández, M. (2016). *Introducción al Derecho Comercial Internacional*. Universidad Externado de Colombia.

- Fernández, A., & Genet, R. (2017). La mirada expandida: el fotoensayo como herramienta en arquitectura. *Revista SOBRE*, (3), 29-54.
- Figuroa, H. (2021, 31 de diciembre). Conozca las proyecciones económicas para el 2022. *El Universal*. <https://www.eluniversal.com.co/economica/la-economia-se-reactiva-pero-preocupa-la-pobreza-AG5923301>
- Forbes Colombia. (2021, 3 de mayo). *Colombia tiene la moneda más devaluada del mundo en 2021*. <https://forbes.co/2021/05/03/economia-y-finanzas/colombia-tiene-la-moneda-mas-devaluada-del-mundo-en-2021/>
- Jáuregui, A. (s.f). *9 opciones estratégicas para acceder a mercados internacionales*. <https://www.gestiopolis.com/9-opciones-estrategicas-acceder-mercados-internacionales/>
- López, A. (2011). El contrato de agencia comercial y los cambios introducidos en la negociación del TLC entre Estados Unidos y los países andinos. *Revista E.mercatoria*, 10 (1), 1-95.
- Marino, R. (2014, 12 de diciembre). *Canal HORECA, opción para exportar más alimentos a Estados Unidos*. <https://www.colombiatrade.com.co/noticias/canal-horeca-opcion-para-exportar-mas-alimentos-estados-unidos-0>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (28 de diciembre de 1999). *Por el cual se modifica la Legislación Aduanera [Decreto 2685 de 1999]*. DO: 43.834.
- Perilla, J. S. (2017). La agencia mercantil desde el tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 17 (33), 17-38.

Presidencia de la República. (1971, 27 de marzo). *Por el cual se expide el Código de Comercio [Decreto 410 de 1971]*. DO: 33.339.

Poncela García, M. (2019). *Impacto de las tecnologías digitales en la transformación del comercio internacional*. <https://cutt.ly/XJ0EkNJ>

Real Academia Española. (2006). *Definición de proyecto*. <https://www.rae.es/desen/proyecto>

Reidl, L. (2012). Marco conceptual en el proceso de investigación. *Investigación en Educación Médica*, 1 (3), 146-151.

Silva, L. (s.f). *Matriz de Ansoff: qué es y cómo aplicarla*. <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-ansoff>

Universidad de Alcalá. (s.f). *El Ciclo de Vida del Proyecto y del Producto*. <https://djce.es/serE5>

Universidad Nacional Autónoma de México (s.f). *Estudio técnico*. <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/GomezAM/cap2a.pdf>

Universidad ICESI. (2009, 9 de mayo). *Régimen de Tránsito Aduanero*. <https://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/05/09/88/>

Velandia, M. (2019). El contrato de agencia comercial bajo la óptica del marketing, la contabilidad y el derecho. *Revista E-mercatoria*, 18 (2), 63-90.

Velasco, I. C. (2011). *El proteccionismo jurídico de la agencia comercial en Colombia frente a los tratados de integración económica*. <https://cutt.ly/7J0Tmll>

Wolters Kluwer. (s.f). *Análisis del entorno*. <https://djce.es/PcB5K>